

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI PADA KARYAWAN PTPN X - UNIT USAHA PABRIK GULA
MODJOPANGGOONG TULUNGAGUNG)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**OXY RINDIANTIKA SARI
NIM. 14503020111075**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

MOTTO

“VISI TANPA EKSEKUSI ADALAH HALUSINASI”

OXY R. SARI

**“JIKA KAU TAK TAHAN LELAHNYA BELAJAR,
MAKA KAU HARUS TAHAN MENANGGUNG
PERIHNYA KEBODOHAN!!!”**

IMAM SYAFI’I



LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orangtua tersayang

Bapak Bambang Sutrisno dan Ibu Maryani

Adik saya Dea Yuanita

Seluruh Keluarga Tercinta



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai
Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PTPN X – Unit
Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)

Disusun oleh : Oxy Rindiantika Sari

NIM : 145030201111075

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 18 September 2018

Dosen Pembimbing



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001


TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 12 Oktober 2018
Jam : 10.00
Skripsi atas nama : Oxy Rindiantika Sari
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)

dan dinyatakan

LULUS
MAJELIS PENGUJI
Ketua,


Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota,



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



Edlyn Khurotul Aini, SAB., MAB., MBA
NIP. 2013048705312001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 18 September 2018

Mahasiswa,



Oxy Rindiantika Sari
NIM. 145030201111075

RINGKASAN

Oxy Rindiantika Sari, 2018. **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)** Drs. Heru Susilo, MA. 115 + xvii

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.

Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung yang berjumlah 146 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Proportionate strata random sampling* dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapat jumlah sampel sebanyak 60 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebar kuesioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 25.0.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Karyawan

SUMMARY

Oxy Rindiantika Sari, 2018. *The Effect of Job Satisfaction on Employees Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variable (A study on Employees of PTPN X - Modjopanggoong Tulungagung Sugar Factory)* Drs. Heru Susilo, MA. 115 + xvii

This study aims to find out and explain the effect of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB), find out and explain the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance, find out and explain the effect of job satisfaction on employee performance, know and explain the effect of job satisfaction on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as intervening variable.

This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study were permanent employees of the implementing section (class I and II) of Modjopanggoong Tulungagung Sugar Factory totaling 146 employees. The sampling technique used is proportional strata random sampling with the determination of the number of samples using the Slovin formula and obtained a sample of 60 employees. Data sources are obtained from primary data by distributing questionnaires and secondary data with documentation. This study uses Path Analysis with the help of software SPSS 25.0.

The results showed that job satisfaction had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with a path coefficient value of 0.925 and a significant t 0,000. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.433 and a significant t 0.038. Job satisfaction has a significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.395 and a significant t 0.040. Organizational Citizenship Behavior (OCB) does not mediate job satisfaction with employee performance with a value of direct influence that is greater than its indirect influence.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil dalam mengkaji dan menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula. Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan nasehat, bimbingan,

semangat, serta ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat.
6. Bapak Yulius Gadhid Stiarso, S.E selaku Asisten Manajer SDM Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung yang telah memberikan izin penelitian.
7. Seluruh pegawai Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung yang telah memberikan izin, dukungan, bantuan, arahan, dan saran kepada penulis selama penelitian berlangsung.
8. Yodhik Hermenda yang menjadi acuan dan semangat penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Mbak Eka yang telah menjadi *support system* dan *support energy*.
10. “2014 Connection” (Tisha, Inggit, Tasya, Nurul, Yualita) yang sudah seperti keluarga sendiri, tempat berkeluh kesah dan yang selalu memberi semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini .
11. Teman-teman Administrasi Bisnis 2014 (Panji, Anindha, Diah) yang telah berproses bersama.
12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

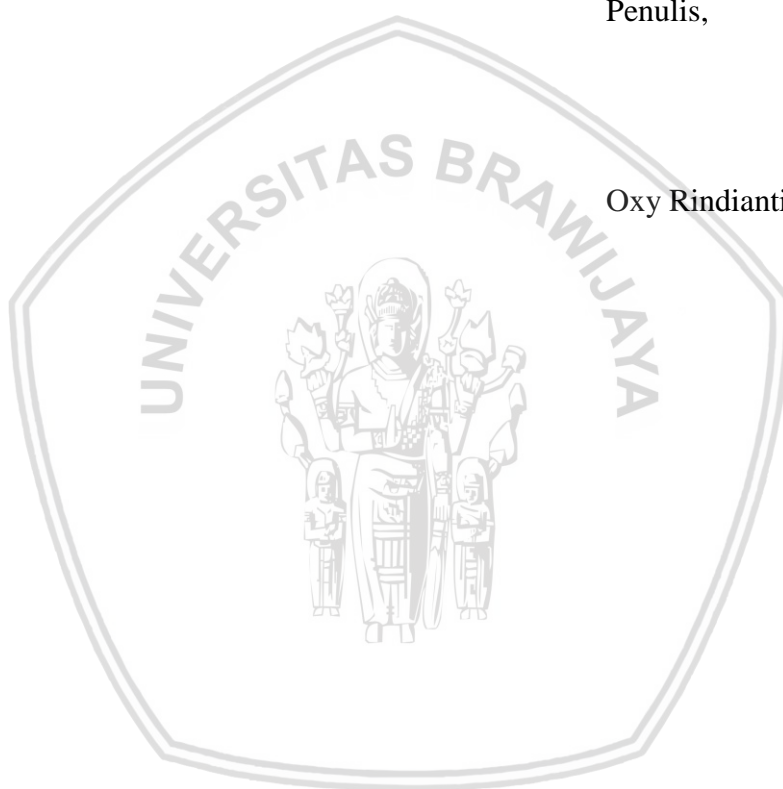
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk

kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, September 2018

Penulis,

Oxy Rindiantika Sari



DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Tinjauan Teoritis	18
1) Kepuasan Kerja	18
a) Pengertian Kepuasan Kerja	18
b) Variabel Kepuasan Kerja	18
c) Teori Kepuasan Kerja.....	19
d) Indikator Kepuasan Kerja.....	20
2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	22
a) Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
b) Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
c) Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i>	24
d) Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	25
3) Kinerja	26
a) Pengertian Kinerja.....	26
b) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	27
c) Indikator Kinerja	28
C. Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29

D. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja	30
E. Kepuasan Kerja dan Kinerja	31
F. Model Konsep dan Model Hipotesis	32
1) Model Konsep	32
2) Model Hipotesis	32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi Penelitian	34
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	35
1. Konsep	35
2. Variabel	36
3. Definisi Operasional	37
4. Skala Pengukuran	42
D. Populasi dan Sampel	43
1. Populasi	43
2. Sampel	44
E. Pengumpulan Data	46
1. Sumber Data	46
2. Teknik Pengumpulan Data	46
3. Instrumen Penelitian	47
4. Pengujian Instrumen	48
a) Uji Validitas	48
b) Uji Reliabilitas	48
c) Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	49
F. Teknik Analisis Data	51
1. Analisis Deskriptif	51
2. Analisis Inferensial	52
a) Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	52
b) Uji t	53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Penelitian	54
B. Gambaran Umum Perusahaan	54
1. Status Perusahaan	54
2. Sejarah Perusahaan	54
3. Visi dan Misi Perusahaan	55
4. Struktur Organisasi	58
5. <i>Job Description</i>	59
C. Gambaran Umum Responden	66
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja	66
2. Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan	67
3. Responden Berdasarkan Posisi Bagian	69

D. Analisis Data Statistik Deskriptif	70
1. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja ...	70
2. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75
3. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	79
E. Hasil Analisis Jalur	83
a) Analisis Jalur Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	85
b) Analisis Jalur <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	86
c) Analisis Jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	87
d) Analisis Jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	88
F. Pembahasan	90
1. Gambaran Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Kinerja Karyawan	90
a) Gambaran Kepuasan Kerja.....	90
b) Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	95
c) Gambaran Kinerja Karyawan	99
2. Gambaran Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	101
a) Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	101
b) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	103
c) Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	105
d) Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	107

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	109
B. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA	113
----------------------	-----

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	15
3.1	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	40
3.2	Skala <i>Likert</i>	42
3.3	Jumlah Karyawan Tetap Golongan I dan II Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung	44
3.4	Penentuan Sampel Penelitian	45
3.5	Hasil Uji Validitas Instrumen.....	49
3.6	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	51
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja	66
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan..	68
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Bagian	69
4.4	Interpretasi Jawaban Responden	70
4.5	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X).....	70
4.6	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	75
4.7	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	80
4.8	Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	85
4.9	Analisis Jalur <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> terhadap Kinerja Karyawan (Y)	86
4.10	Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ...	87
4.11	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	88

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Model Konsep	32
2.2	Model Hipotesis	32
3.1	Model Analisis Jalur.....	52
4.1	Struktur Organisasi Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung Tahun 2018.....	58
4.2	Diagram Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	83



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul
1	Surat Pengantar Penelitian
2	Surat Keterangan Selesai Penelitian
3	Gambar Karyawan Ketika Mengisi Kuesioner
4	Data Karakteristik Responden
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
6	Data Deskriptif Responden
7	Hasil Analisis Jalur
8	Kuesioner Penelitian
9	Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan yang bergerak melayani kepentingan pemerintah atau swasta pasti mengharapkan tercapainya suatu tujuan. Salah satu upaya untuk mewujudkannya yaitu dengan memperhatikan sumber daya manusia. George R. Terry menempatkan manusia sebagai unsur pertama dalam aktivitas manajemen (Amirullah, 2004), karena manusia adalah faktor yang paling utama dan menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, karyawan perusahaan memainkan peranan sebagai praktisi visi dan misi perusahaan.

Berbagai usaha menjadi giat dilakukan untuk mengolah keterampilan dan kemampuan karyawan secara profesional untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Hal tersebut dilakukan supaya karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien dan produktif, sehingga hasil kerja atau performa karyawan selama bekerja dibutuhkan untuk peningkatan hasil kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan layaknya ‘rumah kedua’ bagi karyawan, ketika karyawan merasa senang dan nyaman dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan rela melakukan apapun untuk mempertahankannya (Widyawan, 2015).

Sejumlah faktor yang berimbas pada stabilitas kerja karyawan seringkali menjadi sorotan perusahaan dan peneliti. Salah satunya adalah pencapaian kepuasan kerja, yang merupakan kondisi emosional yang menyokong atau tidak dalam diri pegawai yang berhubungan dengan penilaian

karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Mangkunegara, 2002:117). Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, memiliki kesempatan mengembangkan diri, secara otomatis akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, sejauh mana perusahaan mampu merealisasikan apa yang menjadi harapan dan tuntutan mereka, maka bekerja akan terasa memuaskan bagi karyawan (Locke dalam Saranya, 2014). Setiap individu dalam perusahaan dipastikan memiliki kebutuhan dan harapan masing-masing, beberapa diantara mereka sadar akan hal tersebut, sedangkan yang lain tidak menyadarinya. Kebutuhan dan harapan tersebut yang menstimulasi perilaku karyawan pada perusahaan. Jadi, kepuasan kerja merupakan representasi sikap dan penilaian karyawan akan pekerjaan dan pemenuhan atas harapan mereka.

Dampak kepuasan kerja tidak hanya berlaku terhadap kinerja karyawan, kecukupan kepuasan karyawan atas pekerjaan juga dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB diartikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja (Aldag and Resckhe dalam Titisari, 2014:5). Secara sukarela karyawan menunjukkan perilaku positif seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, melaksanakan pekerjaan secara sportif, mengontrol diri dalam melaksanakan kedisiplinan, dan beberapa hal lainnya yang menguntungkan bagi perusahaan. Podsakoff dkk (Titisari, 2014:10) memaparkan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas kerjasama antar karyawan dan manajer, menekan kebutuhan manajemen dan organisasi akan

sumber daya, memudahkan koordinasi karyawan dalam tim, merealisasikan stabilitas kinerja organisasi, dan bermanfaat untuk adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Karyawan yang merasa keinginan dan harapannya terpenuhi oleh perusahaan, dengan kata lain puas akan pekerjaannya, maka secara mandiri mereka akan dengan suka rela melakukan hal-hal yang menguntungkan bagi perusahaan.

Interfensi OCB terhadap kepuasan kerja juga sekaligus menyumbang pencapaian kinerja karyawan. Sinergi yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki OCB mampu memaksimalkan performa kerja individu atau tim. Interaksi antar karyawan yang memiliki OCB mampu mengurangi konflik kerja dan meningkatkan efektifitas pekerjaan karyawan, yang sekaligus menstabilkan hasil kerja yang berkualitas (Katz dalam Bolino *et al*, 2002:505). Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari (2013) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB.

Kinerja atau performa kerja karyawan yang baik dapat menjadi keistimewaan tersendiri bagi sebuah perusahaan. Istilah kinerja karyawan didefinisikan sebagai prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:67). Pada umumnya, kinerja dievaluasi berdasarkan kualitas kerja,

kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Dimensi yang dimiliki kinerja karyawan dapat memunculkan daya saing suatu perusahaan dengan kompetitornya. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan, yang juga menjadikannya lebih unggul dari para pesaing. Hal ini didasarkan dari pernyataan Tohardi (2002), yang menyebutkan bahwa karyawan dapat menjadi keunggulan perusahaan karena memiliki sifat kompetitif dan komparatif, yang cenderung sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga kinerja karyawan yang tinggi diperkirakan dapat dijadikan sebagai amunisi perusahaan.

Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung merupakan salah satu bentuk Baadan Usaha Milik Negara (BUMN) dari sektor perkebunan yang bergerak di sektor perkebunan, dibawah pengelolaan PT. Perkebunan Nusantara X yang berkedudukan di Jalan Jembatan Merah no.3-11 Surabaya, Jawa Timur. Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung memproduksi gula kristal putih dan tetes. Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung menduduki peringkat keenaam dari 11 pabrik gula yang terbesar di Jawa Timur dalam kategori kapasitas jumlah hasil produksi, yaitu 3000 TCD (*ton cane day*). Artinya, pabrik gula ini mampu menggiling 3000 ton tebu dalam sehari.

Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung senantiasa berupaya meningkatkan pencapaian perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2013) tercatat bahwa dalam sejarah, pada tahun 1990-an pabrik ini mampu menduduki peringkat pertama dalam produksi gula diantara unit usaha lainnya di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Sebagai tindak

lanjut dari peristiwa itu, dalam sebuah atikel yang ditulis oleh Asmara (2013), dijelaskan bahwa target produksi rendeman (produksi gula) ditargetkan mampu meningkat setiap tahunnya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan dan menunjukkan eksistensi.

Langkah yang ditempuh perusahaan hendaknya disertai dengan berbagai upaya yang juga dinilai mendukung keterlaksanaanya. Diantaranya, dengan melibatkan penilaian yang berhubungan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan OCB. Sejumlah peneliti mengkaji hubungan dari ketiga variabel tersebut. Darmawati dkk (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ticoalu (2013) merumuskan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ristiana (2013) juga menyampaikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari (2013) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengkaji hubungan sebab-akibat ketiga variabel secara langsung. Komponen yang serupa dari variabel-variabel kepuasan dan OCB diregresikan dan digunakan untuk mengetahui efek yang disumbangkan terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Secara hukum, tenaga kerja atau karyawan terbagi menjadi dua (Undang-Undang Ketenagakerjaan Pasal 50 tahun 2003). Pertama, karyawan tetap atau PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) merupakan

karyawan yang memiliki kontrak kerja yang cenderung tidak terbatas oleh waktu. Secara garis besar, karyawan tetap menerima fasilitas yang lebih unggul dibandingkan karyawan jenis lainnya. Disisi lain terdapat karyawan kontrak atau yang dapat disebut juga dengan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), yang memiliki perjanjian kerja di perusahaan dengan periode yang dibatasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka persamaan kedua jenis karyawan ini adalah beban kerja yang harus dipenuhi, sedangkan perbedaannya terletak pada fasilitas yang diterima oleh keduanya.

Penelitian ini menitik beratkan pada kinerja karyawan tetap. Karyawan tetap memiliki beberapa keunggulan dibandingkan karyawan kontrak. Sebuah artikel yang dipublikasikan di *Sleekr* pada Agustus tahun lalu (2017) menjelaskan 4 perbedaan mendasar tentang karyawan tetap, yaitu karyawan tetap telah bekerja diperusahaan lebih lama, mereka juga memiliki dokumentasi perjanjian kerja, sifat pekerjaan yang dilakukan juga konsisten, dan kompensasi yang diberikan lebih besar dibandingkan karyawan kontrak setelah mereka di Putus Hubungan Kerja (PHK). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2009) menunjukan bahwa karyawan tetap dan karyawan kontrak memiliki perbedaan kepuasan kerja, dimana karyawan tetap lebih puas akan pekerjaannya, sedangkan karyawan kontrak tidak. Sehingga, penelitian ini membatasi jenis karyawan yang diteliti, yaitu karyawan tetap untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan bagaimana kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan tetap.

Melalui pertimbangan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis kontribusi dari ketiga variabel diatas kepada karyawan tetap Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai sehubungan dengan masalah yang dirumuskan adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Pabrik Gula Modjopaggoong Tulungagung.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja pada karyawan Pabrik Gula Modjopaggoong Tulungagung.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan Pabrik Gula Modjopaggoong Tulungagung.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada karyawan Pabrik Gula Modjopaggoong Tulungagung.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Kontribusi Akademis
 - a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding antara teori yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan, serta diharapkan dapat menjadi ilmu dan bahan belajar.

b. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding dan referensi yang dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai pedoman, referensi, dan informasi tambahan bagi peneliti selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi PTPN X - Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam memberikan informasi, saran atau masukan terhadap PTPN X- Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung untuk meningkatkan kualitas, membuat perencanaan dan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja, OCB, dan Kinerja Karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan penjelasan mengenai penelitian terdahulu dan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti mengenai konsep Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan. Bab ini berisi penelitian terdahulu, tinjauan teoritis terkait konsep penelitian, pengaruh antar variabel, model konsep dan model hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai metode yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan peneliti.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum tempat penelitian yang dijadikan sebagai obyek penelitian, gambaran umum responden, dan hasil dari analisis dari responden.

BAB V : PENUTUP

Bab ini memberikan penjelasan mengenai kesimpulan yang dibuat oleh peneliti terkait dengan hasil penelitian dan memberikan saran-saran dari peneliti untuk tempat penelitian yang terkait untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian ini, dikemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yaitu tentang Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini terdapat lima (5) penelitian terdahulu yang dijadikan referensi tambahan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Arum Darmawati dkk (2013)

Penelitian yang dilakukan Arum Darmawati pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Variabel yang digunakan adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas (variabel x) dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel terikat (variabel y). Metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

2) Arianto (2013)

Penelitian yang dilakukan Deny Arianto pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* (Studi pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* studi pada karyawan PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto. Variabel yang digunakan adalah Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas (variabel x), Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (variabel y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* (variabel z). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitikberatkan pada uji hipotesis. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model of Partial Least Square* atau bisa disebut dengan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun disisi lain Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap Kinerja Karyawan. Terakhir, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) variabel *intervening*.

3) Fitrianasari (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Fitrianasari pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo)”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas (variabel x), sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (variabel y). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja, variabel Kompensasi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), variabel Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), begitu pula variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan.

4) Ticoalu (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Ticoalu pada tahun 2013 yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen

Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional cabang utama Manado)”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas (variabel x) dan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (variabel y). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan, begitu pula dengan variabel Komitmen Organisasi yang juga memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

5) Ristiana (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Analisis data yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) yang dijalankan oleh perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja

Karyawan, selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Terakhir, penelitian ini juga menemukan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kemudian juga memengaruhi Kinerja Karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1. (Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, Dyna Herlina: 2013) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB	a. Variabel bebas: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi b. Variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
2. (Deny Arianto: 2013) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Variabel <i>Intervening</i>	a. Variabel bebas: Kepuasan Kerja b. Variabel terikat: Kinerja c. Variabel <i>intervening</i> : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	PLS-SEM	1. Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh yang

Lanjutan tabel 2.1

Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) variabel <i>intervening</i> .
3. (Dini Fitrianasari: 2013) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	a. Variabel bebas: Kompensasi dan Kepuasan Kerja b. Variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi	Analisis Jalur	1. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja. 2. Kompensasi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). 3. Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.
4. (Linda Kartini Ticoalu: 2013) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap	a. Variabel bebas: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi b. Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Komitmen Organisasi yang juga memiliki pengaruh signifikan

Lanjutan tabel 2.1

Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
Kinerja Karyawan			terhadap Kinerja Karyawan.
5. (Merry Ristiana M: 2013) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar	a. Variabel bebas: Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja b. Variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	SEM	1. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 3. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 4. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

B. Tinjauan Teoritis

1) Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014:18). Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.

Mangkunegara (2002:117) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong, begitu pula sebaliknya apabila aspek-aspek tersebut tidak menyokong maka pegawai akan merasa tidak puas.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif (merasa puas) maupun negatif (merasa tidak puas) dari diri karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

b. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Davis (Mangkunegara, 2002:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel seperti:

1. Turnover
Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.
2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja
Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
3. Umur
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga antara harapan dan realita terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan yang dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. Tingkat Pekerjaan
Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai dengan tingkat pekerjaan yang tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
5. Ukuran Organisasi Perusahaan
Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi pegawai.

c. Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2002:120) menjelaskan kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa teori seperti:

1. Teori Keseimbangan
Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya: Pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya: upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi dan mengekspresikan diri. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi

yang sama, berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidak puasny pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jika perbandingan dirasa seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), dan *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembandingan).

2. Teori Perbedaan

Mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila apa yang didapat pegawai lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, semakin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai tersebut akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok

Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. Robbins (2010:149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan dengan gaji
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Upah akan dikatakan adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas. Hal tersebut kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan bagi karyawan.
2. Kepuasan dengan promosi
Kepuasan akan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Proses kenaikan jabatan yang terbuka atau kurang terbuka juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.
3. Kepuasan dengan rekan kerja
Kepuasan ini akan diperoleh ketika melakukan interaksi sosial dengan rekan kerja. Rekan kerja yang pandai dan dapat mendukung secara sosial dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja.
4. Kepuasan dengan atasan
Atasan merupakan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara atasan memimpin atau bertingkah laku dapat mempengaruhi kepuasan seseorang.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
Para karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi mereka untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sedangkan pekerjaan menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan.

Pengukuran kepuasan kerja mempunyai peran penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, karena dengan menilai tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya, baik menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, akan membawa perbaikan-perbaikan kondisi kerja yang lebih baik dan hal ini tentu akan membawa keuntungan bagi perusahaan apabila karyawan bekerja dengan kepuasan yang tinggi.

2) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Aldag and Resckhe (Titisari, 2014:5) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja. Dyne dkk (Titisari, 2014:6) mendefinisikan OCB yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi, karena karyawan memiliki sikap sukarela dan memiliki sikap melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Sementara itu menurut Luthans (2006:251) mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Organ (Titisari, 2004:6) menyebutkan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Smith *et al* (Titisari, 2014:3) berpendapat bahwa OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang dimiliki oleh individu dalam mengerjakan tugas maupun membantu rekan kerja diluar

tanggungjawabnya, yang mana perilaku sukarela tersebut dapat menguntungkan perusahaan.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al* (Titisari, 2014:7) dimensi OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku menolong)
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi. Dimensi ini mengarah memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness* (perilaku dimana *self control* dan disiplin berkaitan)
Perilaku yang ditunjukan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.
3. *Sportmanship* (perilaku sportif)
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy* (perilaku sopan dan memperhatikan orang lain)
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang memperhatikan dan menghargai orang lain.
5. *Civic Virtue* (perilaku membanggakan organisasi)
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

c. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu perilaku ekstra karyawan yang memberi manfaat bagi perusahaan. Organ (Titisari, 2014:15) mengungkapkan bahwa peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, antara lain:

1. Faktor Internal

Faktor Internal merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri, seperti:

a) Kepuasan Kerja

Robbins (Titisari, 2014:16) mengungkapkan bahwa karyawan yang puas akan pekerjaan yang dilakukannya kemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

b) Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi lebih berkemungkinan untuk menampilkan OCB di organisasinya. Gautman et al (Titisari, 2014:19) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada OCB.

c) Kepribadian

Dasar kepribadian untuk OCB yaitu merefleksikan ciri predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.

d) Moral Karyawan

Moral merupakan kewajiban-kewajiban susila karyawan terhadap karyawan lain maupun organisasi. Adapun unsur moral menurut Salam (Titisari, 2014:26) adalah kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e) Motivasi

Motivasi individu baik intrinsik maupun ekstrinsik akan mempengaruhi kualitas perilaku individu yang akan ditampilkannya sehingga juga mempengaruhi OCB.

2. Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan, seperti:

a) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat memberikan sumbangan yang lebih kuat pada pengembangan persepsi individu terhadap

sarana organisasi. Hal tersebut yang menyebabkan OCB meningkat.

- b) Kepercayaan pada pimpinan
Kepercayaan pada pemimpin dapat menjadikan lingkungan kerja atau organisasi menjadi lebih nyaman secara sosial ataupun psikologis, ketika karyawan sudah merasa nyaman maka OCB akan terbentuk dengan sendirinya.
- c) Budaya organisasi
Apabila budaya organisasi perusahaan sudah terbentuk dengan baik dan menyenangkan, maka hal tersebut akan meningkatkan OCB karyawan.

d. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Adapun manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Podsakoff *et al* (Titisari, 2014:10) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja, karena karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya serta seiring berjalannya waktu, perilaku membantu tersebut akan menyebarkan contoh yang baik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. Meningkatkan produktivitas manajer, karena perilaku *civic virtue* dapat membantu manajer dalam mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawannya untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Selain itu, karyawan yang berperilaku sopan dan menghindari konflik akan menolong manajer untuk terhindar dari krisis manajemen.
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling tolong menolong sehingga tidak perlu melibatkan manajer, maka manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain.
 - b) Karyawan dengan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan yang minimal, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka serta manajer dapat memperoleh banyak waktu untuk melakukan pekerjaan yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi untuk mengurangi biaya dalam keperluan tersebut.
 - d) Karyawan dengan perilaku yang *sportsmanship* akan menolong manajer dengan tidak menghabiskan waktu

terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, seperti karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerjanya akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen akan berkurang.
5. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan kelompok kerja.
 - a) Perilaku *civic virtue* seperti berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya akan membantu koordinasi antara anggota kelompok sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b) Perilaku *courtesy* seperti saling memberi info tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain dapat menghindari munculnya masalah dan *miscommunication*.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, seperti perilaku menolong dan memberi contoh perilaku *sportsmanship* dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.
7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Perilaku membantu tugas karyawan yang tidak hadir atau yang memiliki beban kerja yang berat akan meningkatkan stabilitas kinerja.
8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, karena karyawan secara aktif memberi saran dan pandangan-pandangannya kepada organisasi yang dapat meningkatkan adaptasi organisasi.

3) Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002:67). Menurut Babin & Boles (Riani, 2005:61) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan yang terkait rekan kerja, hasil dan

perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja atau non-kerja. As'ad (Riani, 2013: 61) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kuswadi (2004:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Kepuasan Karyawan
Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.
2. Kemampuan Karyawan
Kinerja individual karyawan juga dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.
3. Kepemimpinan
Dalam kehidupan organisasi atau perusahaan, kepemimpinan memegang peranan penting dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya suatu kepemimpinan akan menentukan kinerja karyawan.
4. Motivasi
Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.
5. Lingkungan Kerja
Terciptanya lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik yang kondusif merupakan faktor yang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2002:67) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, penempatan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sangat diperlukan (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. McClelland (Mangkunegara, 2002:68) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Berdasarkan pendapat McClelland pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi yang tinggi. Motif berprestasi yang perlu harus dimiliki oleh pegawai bisa tumbuh dari lingkungan kerja dan diri sendiri.

Kesimpulannya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan. Faktor tersebut bisa dari internal maupun eksternal. Faktor internal yaitu dari dalam diri karyawan seperti kepuasan, kemampuan, motivasi. Faktor eksternal yaitu dari luar diri karyawan yaitu lingkungan perusahaan.

c. Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk melihat apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat gap dari rencana awal yang telah

ditentukan atukah sudah sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan dan apakah hasil kinerja sudah sesuai dengan yang diharapkan, dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus ditetapkan standar pengukuran kinerja. Menurut Dharma (2003:355) standar pengukuran kinerja tersebut adalah:

1. Kuantitas
Kuantitas kerja merupakan seberapa hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan pada masing-masing karyawan.
2. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

C. Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Salah satu faktor yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan di dalam pekerjaan dengan apa yang diterima. Karyawan yang merasa puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Menurut Robbins (Titisari, 2014:16) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karyawan yang merasa puas berkemungkinan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi, begitupula sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas berkemungkinan memiliki OCB yang rendah.

D. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mendukung individu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dan memberikan perilaku yang baik kepada rekan kerja dan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berada disebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Menurut Katz (1964) dalam Bolino et al. (2002:505) organisasi akan berfungsi lebih efektif apabila karyawan memberikan kontribusi melebihi tugas-tugas formalnya.

Adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadikan interaksi sosial pada anggota organisasi menjadi cepat dan lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan kinerja maupun efisiensi karyawan dalam sebuah perusahaan. Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Selain itu,

penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari (2013) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB.

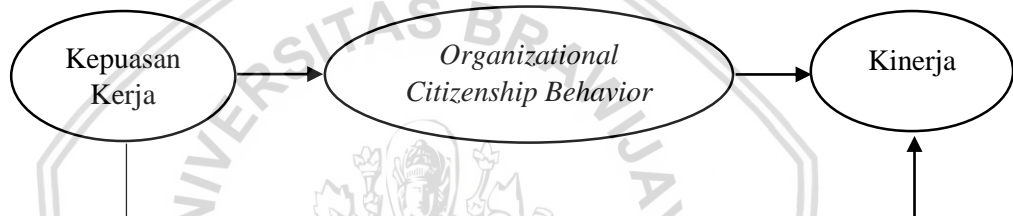
E. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya yang diwujudkan dalam semangat bekerja. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan membuat semangat dalam melakukan pekerjaannya. Semangat tinggi itulah yang mendorong karyawan untuk bekerja dan memudahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Wibowo (2015:141) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pendapat yang serupa juga disampaikan oleh Mathis and Jackson (2006:209) bahwa kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ristiana (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Pekerja yang puas akan melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan.

F. Model Konsep dan Model Hipotesis

1) Model Konsep

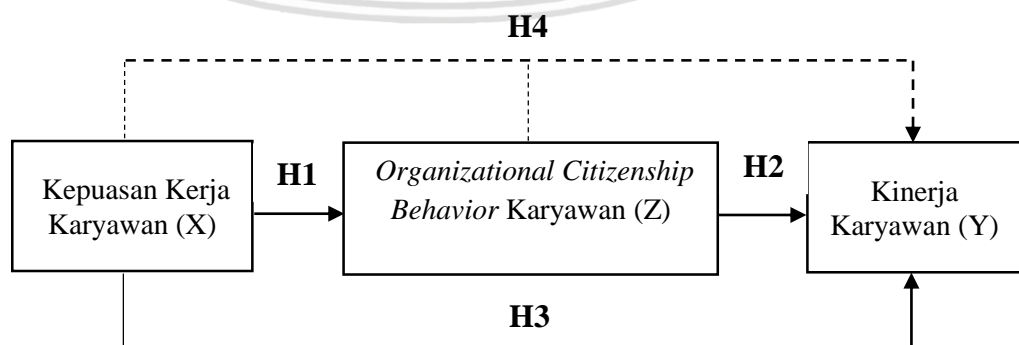
Model konsep yaitu suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari suatu teori. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* maka konsep yang dapat diambil yaitu:



Gambar 2.1 Model Konsep
Sumber: Data Diolah (2018)

2) Model Hipotesis

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji (Yuwono, 2010:67). Berikut model hipotesis dalam penelitian ini:



Gambar 2.2 Model Hipotesis
Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan model hipotesis pada gambar 2.2, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung.

H₂ : Diduga ada pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja (Y) pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung

H₃ : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung.

H₄ : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel *intervening* pada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif, hal ini dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan pengaruh sebab akibat dari beberapa variabel. Ruslan (2003:13) menjelaskan bahwa penelitian *explanatory* tidak hanya memperkecil penyimpangan atau terjadinya bias, tetapi lebih meningkatkan nilai kepercayaan dan untuk tujuan menguji hipotesis atau hubungan sebab akibat. Yuwono (2016:20) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka atau data berupa kata-kata atau kalimat yang dikonversi menjadi data yang berbentuk angka. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel *independent* dengan variabel *dependent* terdapat mediasi yang mempengaruhi.

B. Lokasi Penelitian

Peneliti akan mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti di lokasi penelitian ini. Penelitian ini dilaksanakan di Pabrik Gula Modjopanggoong yang berlokasi di Desa Sidorejo, Kecamatan Kauman, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur, 66261. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa Pabrik Gula

Modjopanggoong telah berdiri selama 166 tahun dan berhasil mempertahankan eksistensinya di tengah ketatnya persaingan global saat ini, selain itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Pabrik Gula Modjopanggoong dikarenakan belum ada penelitian dengan judul serupa.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep harus dipahami dengan cermat dan teliti, oleh karena itu peneliti diwajibkan untuk mengerti secara detail dan menguasai konsep yang akan diteliti karena konsep akan digunakan dalam merumuskan hubungan secara teoritis. Menurut Bungin (2005:67) mengungkapkan bahwa konsep dibangun dari teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti. Konsep yang digunakan untuk kajian dalam penelitian ini adalah:

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif (merasa puas) maupun negatif (merasa tidak puas) dari diri karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

b. *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Organization Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dimiliki oleh individu dalam mengerjakan tugas maupun membantu rekan kerja diluar tanggungjawabnya, yang mana perilaku sukarela tersebut dapat menguntungkan perusahaan.

c. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan.

2. Variabel

Menurut Sugiyono (2014:38) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu:

a. Variabel Bebas (*Independent*):

Menurut Sanusi (2016:50) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Sugiyono (2014:39) menjelaskan bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah Kepuasan Kerja (X).

b. Variabel Mediasi (*Intervening*):

Menurut Sanusi (2016:51) variabel antara adalah variabel yang fungsinya bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, yang bersangkutan melewati variabel antara terlebih dahulu. Sugiyono (2014:39) menjelaskan bahwa variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan terikat

menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan tidak dapat diukur. Dalam penelitian ini variabel *intervening* nya adalah *Organization Citizenship Behavior* (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent*):

Sanusi (2016:50) mengungkapkan bahwa variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Menurut Sugiyono (2014:39) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian dan menentukan indikator variabel yang dapat diteliti. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif (merasa puas) maupun negatif (merasa tidak puas) dari diri karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan Kerja memiliki satu variabel, yaitu Kepuasan Kerja (X) dengan lima indikator sebagai berikut:

1) Gaji

- a) Gaji yang diberikan tepat pada waktunya.
- b) Kesesuaian gaji dengan beban kerja.

2) Promosi

- a) Kesempatan untuk naik jabatan.

- b) Kenaikan jabatan dilakukan secara transparan/terbuka.
- 3) Rekan Kerja
 - a) Rekan kerja yang kooperatif dalam bekerja.
 - b) Rekan kerja yang memberikan dukungan moral dan sosial.
- 4) Atasan
 - a) Atasan memberikan instruksi yang jelas.
 - b) Atasan yang berperilaku adil kepada karyawan.
- 5) Pekerjaan itu sendiri
 - a) Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
 - b) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

b. *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

OCB adalah perilaku sukarela yang dimiliki oleh individu dalam mengerjakan tugas maupun membantu rekan kerja diluar tanggungjawabnya, yang mana perilaku sukarela tersebut dapat menguntungkan perusahaan. OCB memiliki satu variabel, yaitu *Organization Citizenship Behavior* (Z) dengan lima indikator sebagai berikut:

1) *Alltruism*

- a) Kesiediaan membantu pekerjaan teman kerja yang tidak masuk.
- b) Kesiediaan membantu rekan kerja tanpa mengharap imbalan.

2) *Conscientiousness*

- a) Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat.
- b) Mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

3) *Sportmanship*

- a) Tidak membesar-besarkan masalah yang ada.
- b) Memiliki sikap *sportif* dengan bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan dikerjakan.

4) *Courtesy*

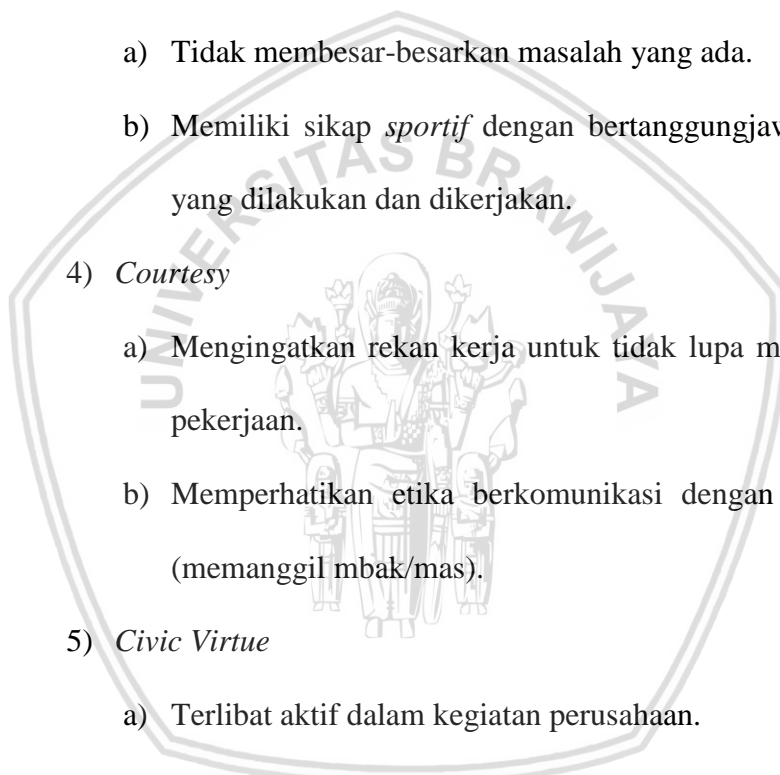
- a) Mengingatkan rekan kerja untuk tidak lupa menyelesaikan pekerjaan.
- b) Memperhatikan etika berkomunikasi dengan rekan kerja (memanggil mbak/mas).

5) *Civic Virtue*

- a) Terlibat aktif dalam kegiatan perusahaan.
- b) Berinisiatif memberikan ide pada prosedur perusahaan yang harus diperbaiki.

c. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan.



1) Kuantitas

- a) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- b) Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Kualitas

- a) Rendahnya kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
- b) Mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

3) Ketepatan Waktu

- a) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.
- b) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Kepuasan Kerja	Gaji	1. Gaji yang diberikan tepat pada waktunya. 2. Kesesuaian gaji dengan beban kerja.
	Promosi	1. Kesempatan untuk naik jabatan. 2. Kenaikan jabatan dilakukan secara terbuka atau transparan.
	Rekan Kerja	1. Rekan kerja yang kooperatif dalam bekerja. 2. Rekan kerja yang memberikan dukungan moral dan sosial.
	Atasan	1. Atasan memberikan instruksi yang jelas. 2. Atasan yang berperilaku adil kepada karyawannya.

Lanjutan tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item
	Pekerjaan itu sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. 2. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.
<i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Alltruism</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesediaan membantu pekerjaan teman kerja yang tidak masuk. 2. Kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharap imbalan.
	<i>Conscientiousness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat. 2. Mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.
	<i>Sportmanship</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak membesar-besarkan masalah yang ada. 2. Memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan dikerjakan.
	<i>Courtesy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengingatkan rekan kerja untuk tidak lupa menyelesaikan pekerjaan. 2. Memperhatikan etika berkomunikasi dengan rekan kerja (memanggil mbak/mas).
	<i>Civic Virtue</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terlibat aktif dalam kegiatan perusahaan. 2. Berinisiatif memberikan ide pada prosedur perusahaan yang harus diperbaiki
Kinerja	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. 2. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan
	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

Lanjutan tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item
	Kualitas	2. Mengerjakan pekerjaan dengan teliti.
	Ketepatan Waktu	1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. 2. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Sumber: Data diolah, 2018

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014:93) mengungkapkan bahwa Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel akan diukur berdasarkan indikator variabel yang kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai acuan dalam menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan, dimana nantinya setiap item akan diberikan bobot dengan menggunakan skala *Likert*.

Tabel 3.2 Skala *Likert*

No	Jawaban Responden	Nilai
1	Sangat setuju/selalu/sangat positif/ sangat baik	5
2	Setuju/sering/positif diberi skor	4
3	Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor	3
4	Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif diberi skor	2
5	Sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor	1

Sumber: Sugiyono, 2014:94

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2014:215) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Supranto dan Limakrisna (2016:56) berpendapat bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang sejenis akan tetapi berbeda karena karakteristiknya. Pendapat yang berbeda disampaikan oleh Sanusi (2016:87) menurutnya populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung sebanyak 146 orang. Karyawan yang dimaksud adalah karyawan tetap, yaitu karyawan yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu (UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Karyawan tetap tersebut dibagi menjadi dua bagian menurut golongannya, yaitu: karyawan pimpinan (golongan III dan IV) dan karyawan pelaksana (golongan I dan II). Peneliti hanya mengambil karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) sebagai populasi dan sampel. Berikut rincian jumlah karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) Pabrik Gula Modjopanggoong:

Tabel 3.3 Jumlah Karyawan Tetap Golongan I dan II Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung

No	Seksi	Jumlah Karyawan
1	Bagian SDM	2
2	Bagian K&U	24
3	Bagian Tanaman	44
4	Bagian Instalasi	61
5	Bagian Pengolahan	3
6	Bagian Quality Assurance (QA)	12
	TOTAL	146

Sumber: Pabrik Gula Modjopanggoong, 2018.

2. Sampel

Sugiyono (2014:215) mengungkapkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate strata random sampling*. *Proportionate strata random sampling* menurut Sugiyono (2010:120) yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin*, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

(Sumber: Sanusi, 2016:101)

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : tingkat kesalahan 10%

Dari rumus tersebut dapat diketahui jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{146}{1 + 146(0,1)^2}$$

$$n = \frac{146}{1 + 1,46}$$

$$n = \frac{146}{2,46}$$

$$n = 59,34$$

$$n = 60$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus *Slovin*, jika jumlah populasi 146 orang, dengan toleransi kesalahan 0,1 atau 10%, maka diperoleh sampel sebanyak 59,34 atau dibulatkan menjadi 60 orang. Pengambilan sampel yaitu dengan cara diundi dan diambil per masing-masing bagian sesuai dengan perhitungan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.4 Penentuan Sampel Penelitian

Seksi	Jumlah Populasi	Penentuan Sampel
Bagian SDM	2	$2/146 \times 60 = 0,89 = \mathbf{1}$
Bagian K&U	24	$24/146 \times 60 = 9,86 = \mathbf{10}$
Bagian Tanaman	44	$44/146 \times 60 = 18,08 = \mathbf{18}$
Bagian Instalasi	61	$61/146 \times 60 = 25,06 = \mathbf{25}$
Bagian Pengolahan	3	$3/146 \times 60 = 1,23 = \mathbf{1}$
Bagian QA	12	$12/146 \times 60 = 4,93 = \mathbf{5}$
TOTAL	146	60

Sumber: Data diolah, 2018.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Sugiyono (2014:225) berpendapat bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket) yang akan diberikan kepada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung.

b. Data Sekunder

Sugiyono (2014:225) mengatakan bahwa data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan dokumen. Dokumen yang dimaksud adalah dokumen yang didalamnya terdapat informasi tentang perusahaan meliputi jumlah karyawan, struktur organisasi, visi misi perusahaan, dan lain sebagainya yang diperlukan untuk mendukung penelitian.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang dipakai oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2014:224) “teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Kuesioner (Angket)

Sugiyono (2014:142) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner berisi beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti kepada responden dan memiliki keterkaitan dengan judul yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner disesuaikan dengan penelitian yaitu kepuasan kerja karyawan, OCB karyawan, dan kinerja karyawan. Daftar pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup karena alternatif-alternatif jawaban sudah disediakan.

b) Dokumentasi

Dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang diperlukan peneliti untuk mendukung penelitian yaitu gambaran umum Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung yang meliputi: sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, visi misi, dan lain sebagainya.

3. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2014:102) mengatakan bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian terkait kepuasan kerja karyawan, OCB karyawan, dan kinerja karyawan.

4. Pengujian Instrumen

a) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2014:267) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah tidak adanya perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.

Validitas instrumen ditentukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total (Sanusi, 2016:77). Sugiyono (2014:126) mengatakan bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi diatas 0,3.

b) Uji Reliabilitas

Sanusi (2016:81) menjelaskan bahwa cara yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas instrumen yang sering digunakan antara lain dengan cara pengukuran ulang dan belah dua. Cara pengukuran ulang adalah pertanyaan atau pernyataan yang sama diberikan kepada responden yang sama pada waktu yang berbeda, sedangkan belah dua dilakukan dengan membelah butir-butir

pertanyaan menjadi dua bagian. Reliabilitas menurut Arikunto (2006:154) menunjukkan pada suatu pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya untuk bisa digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik, dengan demikian reliabilitas menunjuk pada tingkat kerendahan sesuatu. Uji ini diperlukan untuk mengetahui kestabilan alat ukur. Sebuah alat ukur dikatakan reliabel, andaikan pengulangan pengukuran untuk subyek penelitian ini yang sama menunjukkan hasil yang konsisten.

c) Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1) Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 25. Nilai kritik dari pengujian ini adalah 0,254 dengan $DF = n-2$ taraf signifikan 0,05 (5%). Kriteria pengujian validitas adalah instrumen dinyatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik r . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	Correlation	r_{tabel}	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	X ₁	0,797	0,254	Valid
	X ₂	0,782	0,254	Valid
	X ₃	0,778	0,254	Valid
	X ₄	0,665	0,254	Valid
	X ₅	0,821	0,254	Valid
	X ₆	0,737	0,254	Valid
	X ₇	0,751	0,254	Valid
	X ₈	0,451	0,254	Valid
	X ₉	0,525	0,254	Valid

Lanjutan tabel 3.5

Variabel	Item	Correlation	r_{tabel}	Keterangan
	X ₁₀	0,707	0,254	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Z ₁	0,704	0,254	Valid
	Z ₂	0,846	0,254	Valid
	Z ₃	0,864	0,254	Valid
	Z ₄	0,791	0,254	Valid
	Z ₅	0,702	0,254	Valid
	Z ₆	0,749	0,254	Valid
	Z ₇	0,634	0,254	Valid
	Z ₈	0,606	0,254	Valid
	Z ₉	0,604	0,254	Valid
	Z ₁₀	0,781	0,254	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0,621	0,254	Valid
	Y ₂	0,729	0,254	Valid
	Y ₃	0,655	0,254	Valid
	Y ₄	0,662	0,254	Valid
	Y ₅	0,601	0,254	Valid
	Y ₆	0,426	0,254	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.5 dapat diketahui bahwa nilai nilai koefisien korelasi $> 0,254$ dan signifikansi item pertanyaan lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=0,05$) yang artinya tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2) Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen yang digunakan dalam penelitian. Kriteria pengujian reliabilitas adalah nilai dari koefisien alpha (*Cronbach's Alpha*) yang dihasilkan harus diatas 0,6. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Item	Alpha	Hasil Uji
Kepuasan Kerja (X)	0,879	Reliabel
OCB (Z)	0,895	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,669	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.6 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel. Artinya, meskipun dilakukan pengujian secara berulang-ulang dengan responden, waktu, dan tempat yang berbeda dapat menghasilkan hasil yang sama. Sehingga instrumen dapat digunakan untuk uji analisis data.

F. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2014:243) menjelaskan bahwa teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal.

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sanusi (2016:115) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, distribusi frekuensi masing-masing variabel, hasil penelitian yang ditabulasikan ke

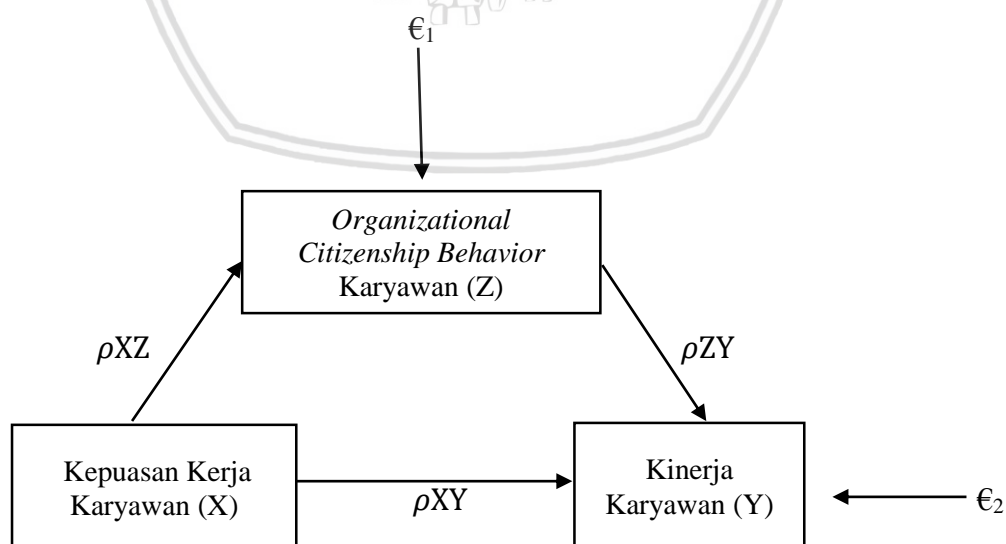
dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah secara deskriptif.

2. Analisis Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2014:148).

a) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) akan digunakan untuk menguji hipotesis di dalam penelitian ini. Menurut Alrasyd (Sanusi, 2016:156) analisis jalur sangat bermanfaat untuk mengetahui sebab akibat, selain itu analisis jalur ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat. Kerangka hubungan kausal empiris dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Sumber: Data Diolah, 2018

Persamaan struktural analisis jalur:

$$Y = \rho_{XY} + \epsilon_1 \quad (\text{Persamaan Struktural 1})$$

$$Z = \rho_{XZ} + \rho_{YZ} + \epsilon_2 \quad (\text{Persamaan Struktural 2})$$

Keterangan:

X = Kepuasan Kerja Karyawan

Z = *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan

Y = Kinerja Karyawan

ρ = Koefisien *Path*

ϵ = Nilai Residual

b) Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Uji t dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah 5% artinya resiko kesalahan mengambil keputusan adalah 5%. Dasar pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas ($\text{sig } t$) $> \alpha$ (0,05) maka (H_0) diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika probabilitas ($\text{sig } t$) $< \alpha$ (0,05) maka (H_0) ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Penelitian

Unit Usaha yang diteliti adalah Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung. Peneliti memilih karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) pada Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung sebagai sampel yang akan diteliti. Peneliti mengambil 60 karyawan tetap untuk dijadikan objek penelitian. Pegawai tetap tersebut diminta untuk mengisi kuisioner dan dari jawaban tersebut akan ditarik kesimpulan bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening*.

B. Gambaran Umum Perusahaan

1. Status Perusahaan

Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari sektor perkebunan yang bergerak dibidang industri gula, di bawah pengelolaan PT. Perkebunan Nusantara X yang berkedudukan di Jl. Jembatan Merah No.3-11, Surabaya.

2. Sejarah Perusahaan

Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung didirikan pada tahun 1852 pada masa Pemerintahan Kolonial Belanda. Pada tahun 1957 Pabrik Gula Modjopanggoong bersama Pabrik Gula lainnya dinasionalisasi oleh

Pemerintah Republik Indonesia dan dimasukkan kedalam BUMN yang dikelola dalam bentuk Perusahaan Negara dengan sebutan Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) kemudian dirubah menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) sampai dengan tahun 1973. Pada tahun 1973 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 tanggal 11-05-1973 bentuk PNP dirubah menjadi Perusahaan Perseroan dikenal dengan nama PT. Perkebunan XXI-XXII yang mengelola:

1. 12 buah Pabrik Gula
2. 3 buah Rumah Sakit
3. 1 buah Kantor Pusat

Pada tahun 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No 15 tanggal 14-02-1996, diadakan merger antara PTP XXI-XXII, PTP XIX dari PTP XXVII menjadi satu PT. Perkebunan Nusantara X. Pendirian PTPN X sesuai Akta Notaris Harum Kamil, SH No 43 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No CZ-8338 IH 01.01 Tahun 1996. Direksi sebagai pengurus PTPN X diangkat oleh Menteri Keuangan RI dan anggota Direksi yang sekarang diangkat berdasar SK Menteri Keuangan RI No. 247/KMK05/2001 tanggal 30 April 2001.

3. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan.

b. Misi Perusahaan

- 1) Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.
- 2) Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
- 3) Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan pemangku kepentingan melalui kepemimpinan, inovasi, dan kerjasama tim serta organisasi yang profesional.

c. Nilai Perusahaan

Profesionalisme, Visioner, Sinergi, dan Integritas.

d. Budaya Perusahaan

Profesionalisme, Produktif, Pembelajaran.

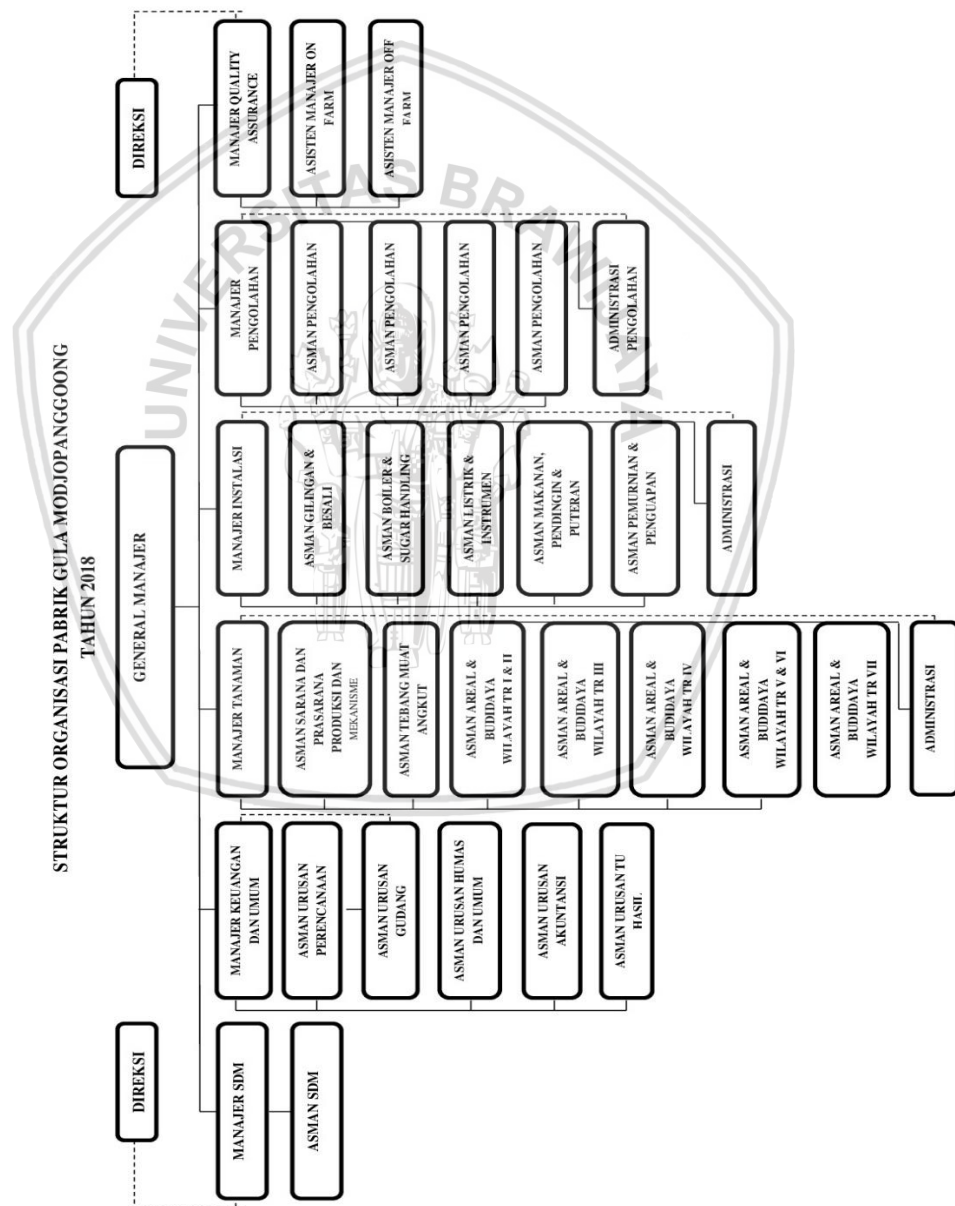
e. Kebijakan Integritas

PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung berkomitmen untuk menjadi perusahaan produsen gula kristal putih unggul di Indonesia dengan kualitas yang memenuhi standar nasional Indonesia, harapan pelanggan, pemangku kepentingan dan berwawasan lingkungan, senantiasa bekerja sesuai prosedur & standar keselamatan dan kesehatan kerja yang telah ditetapkan, serta berusaha melakukan perbaikan berkesinambungan dengan :

- Menerapkan sistem manajemen integrasi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, SMK3, Sertifikasi Halal dan SNI 3140.03-2010 di seluruh proses kegiatan bisnis perusahaan.
- Mematuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya yang berkaitan dengan mutu, lingkungan, dan K3
- Menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada seluruh jajaran perusahaan untuk menjamin terpeliharanya sistem manajemen integrasi.
- Memelihara dan mengkomunikasikan kebijakan sistem manajemen integrasi ini kepada seluruh karyawan dan pihak eksternal yang terkait.
- Mewujudkan pencapaian *zero accident* serta melakukan pencegahan pencemaran lingkungan dan pelestarian alam secara berkesinambungan.
- Menjalin hubungan yang harmonis dengan *stakeholder*, direksi, pelanggan, kontraktor, *supplier*, petani, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

4. Struktur Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki struktur organisasi yang memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing untuk mendukung pencapaian tujuan dan kinerja perusahaan. Berikut adalah Struktur Organisasi Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Modjopangoong
Sumber: Pabrik Gula Modjopangoong, 2018

5. *Job Description*

a. **General Manajer (GM)**

- 1) Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Pabrik Gula, termasuk dalam visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
- 2) Menyusun Rencana Kerja Anggaran Tahun Pabrik Gula.
- 3) Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Pabrik Gula.
- 4) Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekertaris Perusahaan, Kepala Biro, serta GM Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
- 5) Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan Pabrik Gula.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
- 7) Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan masyarakat dan instansi terkait.
- 8) Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Manajer di Pabrik Gula
- 9) Menyusun laporan kegiatan Pabrik Gula dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direksi secara berkala.

b. **Manajer Sumber Daya Manusia**

- 1) Merencanakan dan mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian SDM.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian SDM.

- 3) Mengkompilasi rencana kerja anggaran perusahaan dan menghitung kelayakan produksi dan biaya dengan para Manajer Pabrik Gula.
- 4) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian SDM.
- 5) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 6) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- 7) Menyusun laporan kegiatan Bagian SDM dalam rangka pertanggung jawaban kepada GM Pabrik Gula secara berkala.

c. Asisten Manajer Sumber Daya Manusia

- 1) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian SDM.
- 2) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional SDM
- 3) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Manajer Pabrik Gula dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- 4) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Bagian SDM.
- 5) Menyusun laporan kegiatan dalam rangka pertanggung jawaban kepada Manajer SDM Pabrik Gula secara berkala.

d. Manajer Keuangan dan Umum

- 1) Merencanakan dan mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Keuangan dan Umum.

- 2) Mengkompilasi rencana kerja anggaran perusahaan dan menghitung kelayakan produksi dan biaya dengan para Manajer Pabrik Gula.
- 3) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Keuangan dan Umum.
- 4) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 5) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian Keuangan dan Umum.
- 6) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- 7) Menyusun laporan kegiatan Bagian Keuangan dan Umum dalam rangka pertanggung jawaban kepada GM Pabrik Gula secara berkala.

e. Asisten Manajer Keuangan dan Umum

- 1) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Keuangan dan Umum
- 2) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Keuangan dan Umum
- 3) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Manajer Pabrik Gula dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- 4) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Bagian Keuangan.
- 5) Menyusun laporan kegiatan dalam rangka pertanggung jawaban kepada Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula secara berkala.

f. Manajer Tanaman

- 1) Merencanakan dan mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Tanaman.
- 2) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Tanaman.
- 3) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian Tanaman.
- 5) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- 6) Menyusun laporan kegiatan Bagian Tanaman dalam rangka pertanggung jawaban kepada GM Pabrik Gula secara berkala.

g. Asisten Manajer Tanaman Wilayah I

Mengawasi kegiatan tanaman Wilayah I dalam hal perencanaan pembibitan sesuai dengan jenjang pada proses pembibitan, perencanaan tanaman yang akan ditanam, perancangan varietas tebu, pencairan lahan, pembukuan kebun untuk pembibitan, pemeliharaan tanaman, pemeliharaan kebun dalam waktu Luar Musim Giling (LMG), pelaksanaan pembibitan, melaksanakan pemupukan, penyiapan saprodi, administrasi kredit, dan melaksanakan mekanisasi.

h. Asisten Manajer Tanaman Wilayah II

Mengawasi kegiatan tanaman Wilayah II dalam hal perencanaan pembibitan sesuai dengan jenjang pada proses pembibitan, perencanaan tanaman yang akan ditanam, perancangan varietas tebu,

pencairan lahan, pembukuan kebun untuk pembibitan, pemeliharaan tanaman, pemeliharaan kebun dalam waktu Luar Musim Giling (LMG), pelaksanaan pembibitan, melaksanakan pemupukan, penyiapan saprodi, administrasi kredit, dan melaksanakan mekanisasi.

i. Asisten Manajer Tebang Muat Angkut

- 1) Persiapan sarana prasarana tebang muat angkut.
- 2) Persiapan alat *cane yard* menjelang proses giling pada saat Luar Musim Giling (LMG).
- 3) Pemeliharaan dan penyiapan kebun layak tebang dalam waktu Luar Musim Giling (LMG) serta penyiapan kebun layak giling pada saat Dalam Musim Giling (DMG).
- 4) Pengusulan upah, premi tebang dan muat angkut sesuai kondisi dan jarak per wilayah.
- 5) Proses pasok tebu dari kebun ke pabrik
- 6) Pembuatan evaluasi giling tiap periode.

j. Manajer Instalasi

- 1) Merencanakan dan mengusulkan Renacana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Instalasi.
- 2) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Instalasi.
- 3) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian Instalasi.

- 5) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- 6) Menyusun laporan kegiatan Bagian Instalasi dalam rangka pertanggung jawaban kepada Genaral Manajer Pabrik Gula secara berkala.

k. Asisten Manajer Instalasi

Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Bagian Instalasi, dalam hal sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan stasiun gilingan untuk menggiling tebu menjadi nira dan ampas.
- 2) Penyediaan air, tenaga uap, bengkel, listrik, dan peralatan.
- 3) Pemeliharaan gedung, pelayanan kendaraan, stasiun, jeep, truk, *pick up*, bus, serta traktor.
- 4) Monitoring persediaan dan kebutuhan barang untuk kebutuhan *maintenance*.

l. Manajer Pengolahan

- 1) Merencanakan dan mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Pengolahan.
- 2) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Pengolahan.
- 3) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian Pengolahan.
- 5) Membina dan menilai kegiatan bawahan.

- 6) Menyusun laporan kegiatan Bagian Pengolahan dalam rangka pertanggung jawaban kepada GM Pabrik Gula secara berkala.

m. Asisten Manajer Pengolahan

Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Bagian Pengolahan, dalam hal:

- 1) Desain alat dan *maintenance* kontrak.
- 2) Menjamin kualitas dan kuantitas gula.
- 3) Operasional mesin dan proses pada stasiun pemurnian, penguapan, masakan, pemutaran, dan penyelesaian.
- 4) Penanganan limbah hasil pengolahan.
- 5) Pengawasan setiap pekerjaan eksploitasi maupun investasi.
- 6) Penyiapan kebutuhan bahan pembantu pengolahan dan mesin.

n. Manajer *Quality Assurance*

- 1) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan *Quality Assurance* Pabrik Gula.
- 2) Melakukan koordinasi dengan para Kepala Urusan lainnya, serta para Manajer Pabrik Gula dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka strategi bisnis.
- 3) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional *Quality Assurance* Pabrik Gula.
- 4) Mengkoordinasi *Quality Assurance* Pabrik Gula.
- 5) Membina dan menilai kinerja para bawahan.
- 6) Menyusun laporan kegiatan *Quality Assurance* Pabrik Gula dalam pertanggung jawaban kepada GM Pabrik Gula secara berkala.

C. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) pada Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung sebesar 60 responden sebagai sampel yang telah dipilih. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka uraian berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan aspek jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan akhir, posisi bagian, dan lama bekerja di Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Jenis Kelamin	Masa Kerja					Total
	< 5 tahun	5–15 tahun	16–25 tahun	26–35 tahun	> 36 tahun	
Laki-laki	4 (6,7%)	9 (15%)	18 (30%)	10 (16,6%)	-	41 (68,3%)
Perempuan	6 (10%)	7 (11,7%)	2 (3,3%)	4 (6,7%)	-	19 (31,7%)
Total	10 (16,7%)	16 (26,7%)	20 (33,3%)	14 (23,3%)	-	60 (100%)

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 60 responden diketahui sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 41 responden (68,3%), dimana diketahui 4 responden (6,7%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 9 responden (15%) memiliki masa kerja 5–15 tahun, sebanyak 18 responden (30%) memiliki masa kerja 16–25 tahun, sedangkan sebanyak 10 responden (16,6%) memiliki masa kerja 26–35

tahun. Diketahui pula bahwa 19 responden berjenis kelamin perempuan, dimana 6 (10%) responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 7 (11,7%) responden memiliki masa kerja 5–15 tahun, sebanyak 2 (3,3%) responden memiliki masa kerja 16–25 tahun, dan 4 responden (6,7%) memiliki masa kerja 26–35 tahun.

Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung adalah laki-laki, hal ini dikarenakan bidang kerja pada Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung lebih banyak berkaitan dengan tenaga kerja berjenis kelamin laki-laki. Jenis kelamin berpotensi mempengaruhi kinerja dan hasil pekerjaan. Laki-laki diprediksi memiliki tenaga yang lebih besar dibandingkan perempuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tergolong berat, oleh karenanya perusahaan ini memiliki jumlah karyawan laki-laki lebih banyak daripada perempuan. Data tersebut juga menunjukan bahwa sebagian besar karyawan telah mengabdikan diri di Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung selama lebih dari 20 tahun. Hal ini menunjukan komitmen dan loyalitas yang tinggi para karyawan, disebabkan kehidupan mereka yang bertumpu pada Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung dan tidak memiliki pekerjaan lain

2. Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan usia dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan

Usia	Tingkat Pendidikan				Total
	SMP	SMA	Diploma	Sarjana	
≤ 25 tahun	-	-	-	-	-
25 – 35 tahun	0 (0%)	17 (28,3%)	0 (0%)	2 (3,3%)	19 (31,7%)
36 – 45 tahun	5 (8,3%)	5 (8,3%)	15 (25%)	7 (11,7%)	32 (53,3%)
46 – 55 tahun	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,7%)	8 (13,3%)	9 (15%)
≥ 55 tahun	-	-	-	-	-
Total	5 (8,3%)	22 (36,7)	16 (26,7)	17 (28,3)	60 (100%)

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa dari 60 responden, diketahui bahwa sebanyak 19 responden (31,6%) dengan rentang usia 25–35 tahun dimana sebanyak 17 responden (28,3%) dengan tingkat pendidikan SMA, dan sebanyak 2 responden (3,3%) dengan tingkat pendidikan Sarjana. Sebanyak 32 responden (53,3%) dengan rentang usia 36–45 tahun, diketahui sebanyak 5 responden (8,3%) dengan tingkat pendidikan SMP, sebanyak 5 responden (8,3%) dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 15 responden (25%) dengan tingkat pendidikan Diploma, dan sebanyak 7 responden (11,7%) dengan tingkat pendidikan Sarjana. Sebanyak 9 responden (15%) dengan tingkat pendidikan Sarjana. Sebanyak 9 responden (15%) dengan rentang usia 46–55 tahun, sebanyak 1 responden (1,7%) dengan tingkat pendidikan Diploma, dan sebanyak 8 responden (13,3%) dengan tingkat pendidikan Sarjana. Berdasarkan perolehan tersebut, sebagian besar karyawan berusia 36–45 tahun, yang berarti

bahwa karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung kebanyakan berada pada kategori usia produktif. Dalam penerapannya, bidang kerja atau pekerjaan yang ada pada Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung lebih banyak membutuhkan kemampuan keterampilan teknis, sehingga karyawan dengan pendidikan akhir SMA/SMK lebih dibutuhkan.

3. Responden Berdasarkan Posisi Bagian

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Bagian

Posisi Bagian	Jumlah Responden	Prosentase
SDM	1	1,7%
Keuangan & Umum	10	16,7%
Tanaman	18	30,0%
Instalasi	25	41,7%
Pengolahan	1	1,7%
Quality Assurance (QA)	5	8,3%
Jumlah	60	100%

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.3 dari 60 responden, karyawan bagian SDM sebanyak 1 orang atau 1,7%, karyawan bagian Keuangan dan Umum sebanyak 10 orang atau 16,7%, karyawan bagian Tanaman sebanyak 18 orang atau 30%, karyawan Instalasi sebanyak 25 orang atau 41,7%, sedangkan karyawan Pengolahan sebanyak 1 orang atau 1,7%, dan karyawan bagian Quality Assurance (QA) sebanyak 5 orang atau 8,3%. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menempati bagian Instalasi, karena bagian tersebut memiliki pekerjaan yang lebih berat dan bagian tersebut memiliki sub-bagian yang lebih banyak daripada bagian lainnya, sehingga membutuhkan tenaga kerja yang lebih banyak.

D. Analisis Data Statistik Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui bahwa distribusi item-item dari setiap variabel Kepuasan Kerja, OCB, Kinerja secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner yang telah diisi oleh 60 orang responden, maka untuk menentukan kategori mayoritas jawaban responden dapat dilihat dari tabel interpretasi jawaban responden pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Interpretasi Jawaban Responden

Nilai Rata-rata	Pernyataan
1,00 – 1,8	Sangat tidak baik/ sangat tidak setuju /sangat tidak puas
$\geq 1,8 - 2,6$	Tidak baik/ tidak setuju/ tidak puas
$\geq 2,6 - 3,4$	Cukup/ ragu-ragu/ cukup puas
$\geq 3,4 - 4,2$	Baik/ setuju/ puas
$\geq 4,2 - 5,0$	Sangat baik/ sangat setuju/ sangat puas

Sumber: Jogiyanto (2006:107)

1. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X)

Hasil tanggapan responden tentang 10 item kepuasan kerja akan dijelaskan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X)

Item		Jawaban Responden					Mean
		SS	S	R	TS	STS	
X _{1.1.1}	f(%)	14(23,3)	20(33,3)	10(16,7)	6(10)	10(16,7)	3,36
X _{1.1.2}	f(%)	12(20)	17(28,3)	10(16,7)	10(16,7)	11(18,7)	3,15
X _{1.2.1}	f(%)	14(23,3)	28(46,7)	8(13,3)	9(15)	1(1,7)	3,75
X _{1.2.2}	f(%)	14(23,3)	27(45)	7(11,7)	5(8,3)	7(11,7)	3,6
X _{1.3.1}	f(%)	8(13,3)	21(35)	10(16,7)	10(16,7)	11(18,3)	2,91
X _{1.3.2}	f(%)	15(25)	32(53,3)	7(11,7)	5(8,3)	1(1,7)	3,91
X _{1.4.1}	f(%)	14(23,3)	29(48,3)	8(13,3)	8(13,3)	1(1,7)	3,73
X _{1.4.2}	f(%)	8(13,3)	6(10)	9(15)	14(23,3)	23(38,3)	2,36
X _{1.5.1}	f(%)	9(15)	17(28,3)	16(26,7)	14(23,3)	4(6,7)	3,21
X _{1.5.2}	f(%)	11(18,7)	20(33,3)	14(23,3)	13(21,7)	2(3,3)	3,41
Grand Mean Score							3,34

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan:

$X_{1.1.1}$: Gaji yang diberikan tepat pada waktunya.

$X_{1.1.2}$: Kesesuaian gaji dengan beban kerja.

$X_{1.2.1}$: Kesempatan untuk naik jabatan.

$X_{1.2.2}$: Kenaikan jabatan dilakukan secara terbuka atau transparan.

$X_{1.3.1}$: Rekan kerja yang kooperatif dalam bekerja.

$X_{1.3.2}$: Rekan kerja yang memberikan dukungan moral dan sosial.

$X_{1.4.1}$: Atasan memberikan instruksi yang jelas.

$X_{1.4.2}$: Atasan yang berperilaku adil kepada karyawan.

$X_{1.5.1}$: Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

$X_{1.5.2}$: Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Tabel 4.5 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan kepuasan kerja. Pernyataan kepuasan kerja terdiri dari gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

Item pertama ($X_{1.1.1}$) terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa gaji yang diberikan tepat waktu, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10%) menyatakan tidak setuju dan 10 responden (16,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,36 hal tersebut menunjukkan bahwa gaji yang diberikan oleh Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung kepada karyawannya tepat waktu.

Sementara itu, terdapat 12 responden (23,3%) menyatakan sangat setuju pada item kedua ($X_{1.1.2}$) bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja, 17 responden (28,3%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju, dan 11 responden (18,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata

item yaitu sebesar 3,15 hal tersebut menunjukkan bahwa gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan beban kerja.

Item ketiga ($X_{1.2.1}$) terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa adanya kesempatan untuk naik jabatan, 28 responden (46,7%) menyatakan setuju, 8 responden (13,3%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (15%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,75 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

Serupa dengan item sebelumnya, terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju pada item keempat ($X_{1.2.2}$) bahwa kenaikan jabatan dilakukan secara terbuka atau transparan, 27 responden (45%) menyatakan setuju, 7 responden (11,7%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan 7 responden (11,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,6 hal tersebut menunjukkan bahwa kenaikan jabatan di Pabrik Gula Modjopanggoong Tuluagung dilakukan secara terbuka dan transparan.

Item kelima dan keenam merepresentasikan kepuasan akan rekan kerja. Item kelima ($X_{1.3.1}$) terdapat 8 responden (13,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja mereka kooperatif dalam bekerja, 21 responden (35%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju dan 11 responden (18,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 2,91

hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki rekan kerja yang kooperatif dalam berkerja.

Item keenam ($X_{1.3.2}$) terdapat 15 responden (25%) yang menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja mereka memberikan dukungan moral dan sosial, 32 responden (53,3%) menyatakan setuju, 7 responden (11,7%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,91 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki rekan kerja yang bisa memberikan dukungan moral dan sosial.

Terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa atasan memberikan instruksi yang jelas, 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, 8 responden (13,3%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (13,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju pada item ketujuh ($X_{1.4.1}$). Rata-rata item yaitu sebesar 3,73 hal tersebut menunjukkan bahwa atasan selalu memberikan intruksi yang jelas kepada karyawannya.

Pada item kedelapan ($X_{1.4.2}$) terdapat 8 responden (13,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa atasan berperilaku adil kepada karyawan, 6 responden (10%) menyatakan setuju, 9 responden (15%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 23 responden (38,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 2,36 hal tersebut menunjukkan bahwa atasan kurang bersikap adil kepada karyawannya

Terdapat 9 responden (15%) yang menyatakan sangat setuju pada item kesembilan ($X_{1.5.1}$) bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, 17 responden (28,3%) menyatakan setuju, 16 responden (26,7%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 4 responden (6,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,21 hal tersebut menunjukkan bahwa Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

Item kesepuluh ($X_{1.5.2}$) terdapat 11 responden (18,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 14 responden (23,3%) menyatakan ragu-ragu, 13 responden (21,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,41 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja karyawan di Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung termasuk dalam kategori penilaian cukup. Hasil tersebut didasarkan pada skor yang diperoleh dari pernyataan kepuasan kerja yaitu sebesar 3,34, artinya karyawan memiliki kepuasan yang tidak terlalu tinggi atau rendah tentang gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Item yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu item rekan kerja yang memberikan dukungan moral dan sosial

dengan nilai 3,91, sedangkan item dengan rata-rata terendah yaitu item atasan yang berperilaku adil dengan nilai 2,36. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rekan kerja yang bisa memberikan dukungan moral dan sosial namun memiliki atasan yang bersikap kurang adil.

2. Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Hasil jawaban responden tentang 10 item *Organizational Citizenship Behavior* ditunjukkan pada tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Item		Jawaban Responden					Mean
		SS	S	R	TS	STS	
Z _{1.1.1}	f(%)	10(16,7)	23(38,3)	10(16,7)	7(11,7)	10(16,7)	2,6
Z _{1.1.2}	f(%)	13(21,7)	29(48,3)	10(16,7)	7(11,7)	1(1,7)	3,76
Z _{1.2.1}	f(%)	14(23,3)	26(43,3)	9(15)	10(16,7)	1(1,7)	3,7
Z _{1.2.2}	f(%)	11(18,3)	20(33,3)	13(21,7)	14(23,3)	2(3,3)	4,98
Z _{1.3.1}	f(%)	11(18,3)	20(33,3)	11(18,3)	15(25)	3(5)	3,35
Z _{1.3.2}	f(%)	12(20)	25(41,7)	9(15)	11(18,3)	3(5)	3,53
Z _{1.4.1}	f(%)	10(16,7)	26(43,3)	9(15)	6(10)	9(15)	3,36
Z _{1.4.2}	f(%)	5(8,3)	13(21,7)	10(16,7)	15(25)	17(28,3)	2,56
Z _{1.5.1}	f(%)	9(15)	19(31,7)	14(23,3)	14(23,3)	4(6,7)	3,25
Z _{1.5.2}	f(%)	11(18,3)	21(35)	12(20)	14(23,3)	2(3,3)	3,41
Grand Mean Score							3,48

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan:

Z_{1.1.1} : Kesiediaan membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.

Z_{1.1.2} : Kesiediaan membantu rekan kerja tanpa mengharap imbalan.

Z_{1.2.1} : Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat.

Z_{1.2.2} : Mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

Z_{1.3.1} : Tidak membesar-besarkan masalah yang ada.

Z_{1.3.2} : Memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan dikerjakan.

Z_{1.4.1} : Mengingatkan rekan kerja untuk tidak lupa menyelesaikan pekerjaan.

Z_{1.4.2} : Memperhatikan etika berkomunikasi dengan rekan kerja (memanggil mbak/mas).

Z_{1.5.1} : Terlibat aktif dalam kegiatan perusahaan.

Z_{1.5.2} : Berinisiatif memberikan ide pada prosedur perusahaan yang harus diperbaiki.

Pada tabel 4.6 mengungkapkan frekuensi jawaban responden tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Item pertama (Z_{1.1.1}) terdapat 10 responden (16,7%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk, 23 responden (38,3%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (11,7%) menyatakan tidak setuju dan 10 responden (16,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 2,6 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.

Terdapat 13 responden (21,7%) yang menyatakan sangat setuju pada item kedua (Z_{1.1.2}) bahwa karyawan bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (11,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,76 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharap imbalan.

Item ketiga (Z_{1.2.1}) terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan harus mematuhi peraturan walaupun tidak ada yang melihat, 26 responden (43,3%) menyatakan setuju, 9 responden (15%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (16,7%) menyatakan tidak

setuju dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,7 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mematuhi pertaturan perusahaan walaupun tidak ada yang melihat.

Terdapat 11 responden (18,3%) yang menyatakan sangat setuju pada bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 13 responden (21,7%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,3%) menyatakan sangat tidak setuju pada item keempat ($Z_{1.2.2}$). Rata-rata item yaitu sebesar 4,98 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

Terdapat 11 responden (18,3%) yang menyatakan sangat setuju pada item kelima ($Z_{1.3.1}$) bahwa karyawan tidak membesar-besarkan masalah yang ada, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 11 responden (18,3%) menyatakan ragu-ragu, 15 responden (25%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (5%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,35 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak membesar-besarkan masalah.

Terdapat 12 responden (20%) yang menyatakan sangat setuju pada item keenam ($Z_{1.3.2}$) bahwa karyawan memiliki sikap sportif dengan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan dan dikerjakan, 25 responden (41,7%) menyatakan setuju, 9 responden (15%) menyatakan ragu-ragu, 11 responden (18,3%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (5%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,53 hal

tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab atas apa yang dilakukan dan kerjakan dalam perusahaan.

Item ketujuh ($Z_{1.4.1}$) terdapat 10 responden (16,7%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mengingatkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, 26 responden (43,3%) menyatakan setuju, 9 responden (15%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10%) menyatakan tidak setuju dan 9 responden (15%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,36 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengingatkan rekan kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Terdapat 5 responden (8,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memperhatikan etika berkomunikasi, 13 responden (21,7%) menyatakan setuju, 10 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 15 responden (25%) menyatakan tidak setuju dan 17 responden (28,3%) menyatakan sangat tidak setuju pada item kedelapan ($Z_{1.4.2}$). Rata-rata item yaitu sebesar 2,56 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki etika berkomunikasi yang kurang baik dengan rekan kerja, terutama pada saat memanggil rekan kerja yang lebih tua.

Terdapat 9 responden (15%) yang menyatakan sangat setuju pada item kesembilan ($Z_{1.5.1}$) bahwa karyawan perlu terlibat aktif dalam kegiatan perusahaan, 19 responden (31,7%) menyatakan setuju, 14 responden (23,3%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 4 responden (6,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,25 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan berperan

serta dalam kegiatan yang tidak wajib diikuti, namun memiliki unsur kepentingan bagi keberlangsungan perusahaan.

Item kesepuluh ($Z_{1.5.2}$) terdapat 11 responden (8,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan perlu memberikan ide pada prosedur perusahaan yang harus diperbaiki, 21 responden (35%) menyatakan setuju, 12 responden (20%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,41 hal tersebut bahwa karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide demi kebaikan dan kemajuan perusahaan.

Secara menyeluruh skor rata-rata yang diraih yaitu mencapai 3,48, yang artinya karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong memiliki OCB yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu item mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan dengan nilai 4,98, sedangkan item dengan rata-rata terendah yaitu item memperhatikan etika berkomunikasi dengan rekan kerja (memanggil mas/mbak) dengan nilai 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan pekerjaan mereka tanpa disuruh atasan, namun etika berkomunikasi dengan rekan kerja kurang baik.

3. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdiri dari pernyataan-pernyataan yang merepresentasikan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Adapun hasil dari deskripsi jawaban responden akan dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item		Jawaban Responden					Mean
		SS	S	R	TS	STS	
Y _{1.1.1}	f(%)	14(23,3)	21(35)	13(21,7)	9(15)	3(5)	3,56
Y _{1.1.2}	f(%)	14(23,3)	21(35)	7(11,7)	10(16,7)	8(13,3)	3,38
Y _{1.2.1}	f(%)	8(13,3)	13(21,7)	15(25)	16(26,7)	8(13,3)	2,95
Y _{1.2.2}	f(%)	11(18,3)	20(33,3)	13(21,7)	14(23,3)	2(3,3)	3,4
Y _{1.3.1}	f(%)	11(18,3)	20(33,3)	11(18,3)	15(25)	3(5)	3,35
Y _{1.3.2}	f(%)	6(10)	11(18,3)	11(18,3)	18(30)	14(23,3)	2,61
Grand Mean Score							3,21

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan:

Y_{1.1.1} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Y_{1.1.2} : Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Y_{1.2.1} : Rendahnya kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

Y_{1.2.2} : Mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

Y_{1.3.1} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang
Ditentukan.

Y_{1.3.2} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang
ditentukan.

Tabel 4.7 menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terkait pernyataan yang diajukan di kuisioner kinerja karyawan. Item pertama (Y_{1.1.1}) terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, 21 responden (35%) menyatakan setuju, 13 responden (21,7%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (15%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (5%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata rata item yaitu sebesar 3,56 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kuantitas kerja yang tinggi, mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

Terdapat 14 responden (23,3%) yang menyatakan sangat setuju pada item kedua ($Y_{1.1.2}$) bahwa penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, 21 responden (35%) menyatakan setuju, 7 responden (11,7%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju dan 8 responden (13,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 3,38 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan menyesuaikan standar yang ditetapkan perusahaan.

Terdapat 8 responden (13,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa rendahnya kesalahan karyawan dalam melakukan pekerjaan, 13 responden (21,7%) menyatakan setuju, 15 responden (25%) menyatakan ragu-ragu, 16 responden (26,7%) menyatakan tidak setuju dan 8 responden (13,3%) menyatakan sangat tidak setuju pada item ketiga ($Y_{1.2.1}$). Rata-rata item yaitu sebesar 2,95 hal tersebut menunjukkan perolehan yang termasuk dalam kriteria penilaian cukup. Hal ini berarti karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan cukup baik sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Terdapat 11 responden (18,3%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mengerjakan dengan teliti, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 13 responden (21,7%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (23,3%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,3%) menyatakan sangat tidak setuju pada item keempat ($Y_{1.2.2}$). Rata rata item

yaitu sebesar 3,4 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

Terdapat 11 responden (18,3%) yang menyatakan sangat setuju pada item kelima ($Y_{1.3.1}$) bahwa kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, 11 responden (18,3%) menyatakan ragu-ragu, 15 responden (25%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (5%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata rata item yaitu sebesar 3,35 hal tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan.

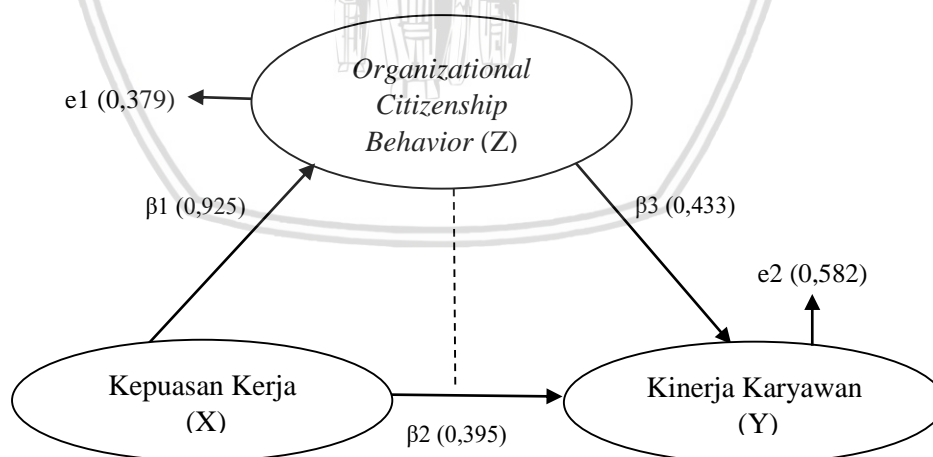
Selanjutnya, item keenam ($Y_{3.2}$) terdapat 6 responden (10%) yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan, 11 responden (18,3%) menyatakan setuju, 11 responden (18,3%) menyatakan ragu-ragu, 18 responden (30%) menyatakan tidak setuju dan 14 responden (23,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata rata item yaitu sebesar 2,61 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum jatuh tempo pengumpulan atau *deadline*.

Berdasarkan enam pernyataan yang mewakili tiga indikator, maka skor rata-rata mencapai 3,21, artinya kinerja karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung sudah baik, tidak terlalu tinggi ataupun rendah. Kinerja yang bai tersebut dijabarkan pada kuantitas kerja, kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Terdapat

satu item dengan nilai rata-rata paling tinggi yaitu item kuantitas dengan nilai 3,56. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong lebih ditunjukkan melalui kuantitas dibandingkan item kualitas dan ketepatan waktu.

E. Hasil Analisis Jalur

Model analisis jalur dalam penelitian ini memiliki satu variabel bebas (*independent variabel*), satu variabel terikat (*dependent variabel*), dan satu variabel mediasi (*intervening variabel*). Kegunaan dari analisis jalur (*path analysis*) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, baik pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Gambar 4.2 menampilkan diagram analisis jalur secara keseluruhan dari tiga variabel dalam penelitian ini. Dari perhitungan analisis jalur diatas maka dapat dirumuskan persamaannya :

a. Persamaan model pertama

$$Y = 0,925 + e$$

Dari perhitungan jalur dapat di artikan bahwa nilai Z merupakan nilai terikat yang akan diprediksi oleh variabel bebas, sehingga didapat nilai kepuasan kerja sebesar 0,925 yang merupakan koefisien beta. Artinya bahwa semakin puas kinerja karyawan maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* semakin meningkat.

Selanjutnya dengan nilai determinasi nilai (R^2) menjelaskan model pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai determinasi sebesar 0,856. Artinya model pada penelitian yang digunakan mampu memberikan kejelasan tentang kepuasan kerja yang memberikan kontribusi kepada *Organizational Citizenship Behavior* yaitu 85,6%, sementara itu nilai determinasi sebesar 14,4% merupakan model yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Artinya, ada kemungkinan 14,4% dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi persamaan. Nilai standar eror yang dihitung dengan menggunakan rumus $e1 = \sqrt{1 - R^2}$, maka nilai yang dihasilkan sebesar 0,379.

b. Persamaan model kedua

$$Z = 0,433 + 0,395 + e$$

Dari hasil persamaan diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang diprediksi oleh variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel bebas dengan nilai koefisien beta masing-

masing sebesar 0,433 dan kepuasan kerja sebesar 0,395 dengan taraf signifikan 0,005. Nilai determinasi R^2 menunjukkan kontribusi variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. kontribusi yang dihasilkan sebesar 0,661. Dengan demikian model jalur dapat membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 66,1% kepada kinerja karyawan, sedangkan sisanya tidak termasuk pada model penelitian ini dengan prosentase sebesar 33,9%. Nilai standar eror yang dihitung dengan menggunakan rumus $e1 = \sqrt{1 - R^2}$, maka nilai yang dihasilkan sebesar 0,582.

a. Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Analisis jalur pertama dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap OCB (Z). Hasil analisis jalur tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8 Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	OCB (Z)	0,925	18,591	0,000	Signifikan
R square = 0,856					
n = 60					

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 4.8 menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,925 atau 92,5%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa

Kepuasan Kerja (X) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar 92,5%, sedangkan sisanya 7,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti. Kepuasan Kerja (X) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$), yang mana hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Variabel Kepuasan Kerja (X) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 18,591, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($18,591 > 0,2542$) dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

b. Analisis Jalur *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Analisis jalur ketiga dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh OCB (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis jalur tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Analisis Jalur *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig.	Keterangan
OCB (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,433	2,129	0,038	signifikan
R square = 0,661					
n = 60					

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 4.9 menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,433 atau 43,3%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Z) mempengaruhi Kinerja

Karyawan (Y) sebesar 43,3%, sedangkan sisanya 56,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti. *Organizational Citizenship Behavior* (Z) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,038 ($0,038 < 0,05$), yang mana hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,129, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,129 > 0,2542$) dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

c. Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Analisis jalur kedua dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis jalur tersebut dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10 Analisis Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y)	0,395	1,944	0,040	signifikan
R square = 0,661					
n = 60					

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,395 atau 39,5%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa Kepuasan Kerja (X) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 39,5%, sedangkan sisanya 60,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel

bebas yang diteliti. Kepuasan Kerja (X) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,040 ($0,040 < 0,05$), yang mana hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Variabel Kepuasan Kerja (X) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1,944, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,944 > 0,2542$) dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

d. Analisis jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Pada hubungan Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) terdapat dugaan variabel OCB (Z) sebagai variabel mediasi (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh OCB sebagai variabel mediasi (*intervening*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Model	Pengaruh Langsung (Direct Effect)	Pengaruh Tak Langsung (Indirect Effect)	Total
KK → OCB	0,925	-	0,925
KK → Kinerja	0,395	-	0,395
OCB → Kinerja	0,433	-	0,433
KK → OCB → Kinerja	-	$0,925 \times 0,433$	0,400

Sumber: Data primer diolah (2018)

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat tanpa melalui variabel lain. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

Pengaruh Langsung (DE) = PXY

Pengaruh Langsung (DE) = 0,395

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,395. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,395. Kesimpulannya adalah variabel Kepuasan Kerja (X) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek pengaruh dari variabel perantara. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel perantara *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

Pengaruh Tidak Langsung (IE) = (PXZ)(PZY)

Pengaruh Tidak Langsung (IE) = (0,925)(0,433)

= 0,400

Perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel intervening sebesar 0,400. Berdasarkan perbandingan dari pengaruh langsung dan tak langsung

menunjukkan bahwa nilai dari perhitungan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tak langsung ($0,925 > 0,400$). Oleh sebab itu, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Z) tidak memiliki kontribusi yang besar dalam memberikan pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), terdapat variabel lain selain *Organizational Citizenship Behavior* (Z) yang mampu berperan sebagai variabel *intervening*.

F. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. Sebelum membahas tentang pengaruh yang dihasilkan, akan dijabarkan terkait kondisi di Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung tentang kepuasan kerja, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja dari karyawan yang dijadikan sebagai subyek penelitian.

1. Gambaran Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan

a) Gambaran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan menyokong dan tidak menyokong dari diri pegawai berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Mangkunegara, 2002:117).

Kepuasan kerja diukur melalui lima indikator, pertama yaitu gaji. Pemberian gaji yang tepat waktu sesuai dengan tanggal masuk karyawan membuat karyawan merasa puas. Gaji ditransfer ke rekening masing-masing karyawan paling lambat jam 24.00 dari awal mereka bekerja hingga saat ini. Ketika ada hambatan apapun dalam proses penggajian, selalu ada pemberitahuan mengapa terlambat dan kapan gaji akan diberikan, hal ini membuat karyawan merasa tidak terlalu kecewa dan mereka tidak harus menunggu tanpa kepastian. Informasi ini diperoleh dari pemaparan pihak perusahaan dan tiga karyawan yang menjadi subyek penelitian. Berbeda dengan sistem penggajian, karyawan menilai bahwa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, yang mengakibatkan mereka merasa puas. Namun, beberapa karyawan mengharapkan kenaikan gaji atau item finansial lainnya secara berkala seiring dengan kebutuhan yang semakin meningkat, namun sebagian lain menyatakan cukup dengan gaji mereka. Dengan kata lain, perusahaan cukup adil dalam menentukan nominal gaji yang diberikan kepada karyawan, sehingga secara keseluruhan karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan.

Kedua, kepuasan diketahui dari kesempatan promosi yang tersedia di perusahaan. Secara serentak, mayoritas karyawan menyatakan puas dengan kesempatan promosi yang diberikan. Setiap karyawan berkesempatan untuk naik jabatan, mulai dari status karyawan kontrak hingga menjadi karyawan tetap, atau karyawan tetap

meningkat menjadi supervisor atau pengawas. Kenaikan jabatan tidak hanya didasarkan pada latar belakang pendidikan yang dimiliki, tetapi juga pengalaman dan pengabdian karyawan kepada perusahaan. Selain adanya kesempatan yang luas, sistem naik jabatan diselenggarakan secara terbuka dan transparan. Setiap karyawan menerima laporan hasil kinerja mereka selama sebulan yang dibagikan melalui akun media sosial Whatsapp. Selanjutnya, mereka dapat mengevaluasi poin untuk mendapatkan promosi naik pangkat atau status dalam perusahaan. Penghargaan juga ditujukan kepada karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaan. Hal ini membuat karyawan memiliki kepuasan yang tinggi kepada item promosi.

Barometer ketiga dari kepuasan kerja adalah rekan kerja. Rekan kerja mereka cukup bisa diajak bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap karyawan dalam satu sub-bagian atau divisi memiliki tanggung jawab pribadi dan tim, mereka mampu bekerjasama untuk memenuhi tuntutan perusahaan akan pekerjaan yang optimal dan sesuai standar. Disamping itu, karyawan puas dengan adanya rekan kerja yang perhatian dan memberikan dukungan dalam keadaan apapun. Sesama karyawan saling memberikan perhatian satu sama lain. Tidak hanya itu, dalam menghadapi masalah karyawan lain juga memberikan bantuan moral dan sosial kepada rekan yang mengalami kesulitan. Interaksi yang kondusif dan kooperatif ini mampu mempengaruhi derajat kepuasan karyawan.

Keempat, kepuasan kerja bisa diukur dari atasan. Dari segi kemampuan atasan dalam memberikan intruksi pelaksanaan pekerjaan yang jelas dan mampu dipahami karyawan membuat mereka puas. Karyawan merasa tidak menemukan kesulitan berkomunikasi dengan atasan, mereka dapat secara bebas menanyakan ketika ada yang tidak dimengerti. Akan tetapi, karyawan membantah atas pernyataan yang menyatakan atasan bersikap adil. Hasil perhitungan menemukan bahwa karyawan tidak puas dengan pernyataan tersebut. Seorang karyawan mengungkapkan bahwa atasan, terutama asistem manajer cenderung berperilaku memihak dan melindungi karyawan yang dekat dengannya. Pengawasan dilakukan tidak menyeluruh, meskipun mereka aktif berdialog, namun ada subyektifitas yang membuat karyawan merasa tidak nyaman. Ketika dikonfirmasi kepada asistem manajer, selama ini tidak ada keluhan terkait hal ini. Oleh karenanya, perusahaan dapat melakukan evaluasi lebih mendalam terkait pelaksanaan kepuasan terhadap atasan, karena pernyataan karyawan dan tim perusahaan berbeda satu sama lain.

Terakhir, alat ukur kepuasan juga dapat ditinjau dari kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Karyawan dengan penilaian positif dengan pekerjaan, berpotensi untuk menampilkan keterampilan dan kemampuan mereka dengan baik. Selain itu, salah satu item yang berhubungan dengan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri juga adalah stres kerja. Keberadaan stres kerja yang stabil akan berimbas baik

kepada perusahaan, karyawan dengan stres kerja yang tinggi akan mengalami depresi atau pemberian penilaian negatif, sementara karyawan dengan stres kerja yang rendah akan mudah merasa bosan dengan pekerjaan yang dilakukan (Robbins, 2010). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka memiliki latar belakang ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang harus ditekuni dan hal ini membuat mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan.

Kepuasan kerja penting untuk dimunculkan dalam pelaksanaannya berisikan dengan pemenuhan kebutuhan (Mangkunegara, 2002). Tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diharapkan, semakin besar kemungkinan item kebutuhan mereka terpenuhi, maka kepuasannya akan semakin meningkat atau sebaliknya. Oleh sebab itu, dorongan kepuasan kerja berhubungan dengan performa kerja mereka.

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung, variabel kepuasan kerja memiliki *grand mean* sebesar 3,34 yang artinya bahwa karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung memiliki kepuasan yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah tentang gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

b) Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja (Aldag and Resckhe dalam Titisari, 2014:5). Karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung merefleksikan adanya perilaku OCB yang kuat. Artinya, karyawan memiliki inisiatif yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang tidak hanya menjadi tanggung jawabnya, melainkan juga pekerjaan diluar itu.

Perilaku suka menolong ditunjukkan dengan karyawan bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang absen meskipun tidak diminta. Pekerjaan yang tidak terselesaikan dapat menghubungi karyawan lain yang berada pada divisi yang sama untuk meminta bantuan. Selain itu, karyawan juga sering membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan selama bekerja tanpa mengharapkan imbalan. Namun, pada kesempatan tertentu, karyawan yang meminta pertolongan merasa tidak nyaman jika hanya menyampaikan terima kasih, sehingga tidak jarang bagi karyawan yang telah menolong untuk memperoleh balas jasa. Perilaku suka menolong ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong gemar memberikan pertolongan satu sama lain.

Dimensi perilaku kontrol diri dan disiplin menjangkau jauh kedepan dari kewajiban. Karyawan tetap menunjukkan dedikasi yang cukup baik dalam bekerja, mereka tetap patuh dan menjalankan peraturan perusahaan meski tanpa adanya pengawasan. Setiap karyawan mengetahui tanggung jawab masing-masing, sehingga

mereka memiliki kesadaran yang cukup untuk memenuhi kewajiban tanpa pengawasan. Adapun dimensi dengan perolehan sangat kuat ditunjukkan dengan kesanggupan karyawan mengerjakan pekerjaan tanpa perintah dari atasan. Secara sukarela, karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa instruksi dari pimpinan. Karyawan juga menerima pelatihan terkait pekerjaan yang harus dilakukan diawal mereka bekerja dan ketika mereka melakukan kesalahan, terutama pada bagian-bagian yang berhubungan langsung atau mengoperasikan mesin, mereka terlatih dan mengetahui standardisasi pengolahan tebu. Setiap pagi hari sebelum jam kerja, selalu ada pertemuan antar karyawan dan pimpinan dari masing-masing bagian dimana diinformasikan tuntutan perusahaan akan produk gula yang harus diproduksi hari itu, sehingga karyawan juga mengetahui seberapa keras mereka harus bekerja dihari tersebut.

Perilaku sportif mendapatkan perolehan masing-masing cukup dan kuat. Karyawan mengaku bahwa permasalahan yang terjadi cukup menjadi perhatian bagi mereka, mereka tidak terlalu memperhatikan atau memusatkan perhatian pada masalah-masalah di perusahaan yang tidak berhubungan dengan mereka. Hal ini karena mereka merasa bahwa keikutsertaan dalam masalah orang lain akan menimbulkan masalah baru yang mungkin bisa jadi lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ingin tetap fokus pada pekerjaan, mereka hanya ingin tau dan tidak ingin terlibat terlalu dalam tentang urusan pekerjaan orang

lain. Disamping itu, karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terkait dengan proses dan hasil pekerjaan yang dihasilkan. Karyawan juga mengaku bersedia mengulang kembali pekerjaan yang dilakukan apabila terjadi kesalahan. Contohnya dari bagian SDM, yang bersedia mengedit audit data karyawan jika ada yang tidak akurat. Karyawan dengan sportifitas tinggi dalam bekerja berpotensi terhadap menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Organ dalam Titisari, 2014).

Sikap OCB juga dapat diindikasikan dengan perilaku sopan dan memperhatikan orang lain. Karyawan berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya, karena mereka menghargai orang lain dan menghindari permasalahan. Karyawan sering saling mengingatkan satu sama lain untuk kembali menyelesaikan pekerjaan ketika mereka sudah mulai hilang fokus. Akan tetapi dimensi karyawan yang memperhatikan etika komunikasi dengan rekan kerja menjadi dimensi dengan pencapaian terendah. Karyawan membantah melakukan sistem etika komunikasi yang memanggil mba/mas/bapak/ibu kepada karyawan yang lebih tua. Karyawan berasumsi bahwa untuk menjaga silaturahmi yang tidak terpaut dengan usia, mereka jarang memberlakukan sistem tersebut. Mereka memberlakukan sistem semacam itu ketika dalam kondisi-kondisi tertentu saja. Misalkan, untuk memanggil atasan, mereka akan menggunakannya, sebab mereka menghormati berdasarkan posisi atau

jabatan, bukan karena perbedaan rentang usia. Selain perbedaan jabatan, mereka juga akan menggunakan etika tersebut untuk karyawan baru, seiring dengan keakbaran yang terjalin, mereka mulai mereduksi panggilan tersebut. Dengan kata lain, terdapat item dari kesopanan yang diberlakukan dengan baik, sementara ada juga yang tidak dilakukan atas pertimbangan tertentu.

Perilaku membanggakan organisasi juga merupakan cabang dari realisasi OCB. Perilaku ini ditunjukkan dengan partisipasi karyawan yang tergolong baik dalam kegiatan non-managerial atau bersifat tidak wajib namun penting bagi perusahaan. Salah satu kegiatan tersebut adalah liburan bersama, workshop di luar kota atau buka bersama setiap bulan Ramadan. Karyawan juga memiliki inisiatif yang tinggi untuk menyuarkan ide yang menurut mereka dapat menunjang kebaikan atau kemajuan perusahaan. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam evaluasi dalam bentuk apapun, saran dari karyawan dapat disampaikan kepada supervisor yang akan disampaikan selama rapat atau diletakkan pada kotak yang tersedia untuk saran. Saran yang membangun akan ditindaklanjuti oleh perusahaan. Perilaku mengikuti perubahan dalam organisasi mengarah pada peningkatan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung, variabel *Organizational*

Citizenship Behavior memiliki *grand mean* sebesar 3,48 yang menunjukkan karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik. Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang tidak hanya menjadi tanggung jawabnya, melainkan juga pekerjaan diluar itu. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat memajukan perusahaan dan meningkatkan potensi diri karyawan. Perusahaan menerima keuntungan dari perilaku karyawan yang kritis dan aktif dalam menyampaikan opini atau komentar mereka terkait pekerjaan dan secara sukarela melakukan tugas diluar kewajibannya.

c) Gambaran Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (Output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002:67)

Dari segi kuantitas kerja, karyawan sangat mampu menyelesaikan pekerjaan secara kuantitas. Target yang telah ditetapkan perusahaan secara tepat mampu diraih oleh karyawan. Target yang ditetapkan setidaknya kurang lebih mencapai 350.000 ton per hari. Selanjutnya, hasil pekerjaan yang dihasilkan terbilang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dari segi kualitas, karyawan terbilang jarang melakukan kesalahan. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki konsentrasi yang tinggi dalam bekerja, mereka sangat teliti dalam setiap pekerjaan dan mengikuti peraturan yang sudah ada untuk menghasilkan produk yang baik.

Dari segi ketepatan waktu, karyawan mematuhi jadwal yang telah ditentukan. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan. Selain itu, mereka juga mampu menyelesaikan sebelum *deadline*.

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung, variabel Kinerja Karyawan memiliki *grand mean* sebesar 3,21 yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung tidak terlalu baik atau buruk dalam mencapai standar dan prosedur perusahaan.

Hasil pekerjaan karyawan diukur berdasarkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kuantitas berhubungan dengan seberapa hasil kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Kualitas mencerminkan kesempurnaan karyawan dalam bertugas untuk menghasilkan produk yang sesuai standar. Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu pengerjaan dengan perencanaan yang telah disusun. Oleh sebab itu, kinerja karyawan yang cukup merepresentasikan bahwa karyawan cukup mampu mencapai kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

2. Gambaran Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini memiliki empat hipotesis penelitian yang masing-masing menjelaskan pengaruh dan hubungan dari ketiga variabel dalam penelitian. Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh hipotesis yang diformulasikan melalui penelitian ini diterima. Artinya, pengaruh yang dihasilkan adalah positif dan signifikan.

a) Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki t_{hitung} sebesar 18,591 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($18,591 > 0,2542$) atau signifikansi $t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai *Standardized Coefficients Beta* menunjukkan sebesar 0,925 atau 92,5%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja sebesar 92,5%, sedangkan sisanya 7,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan lurus antara kedua variabel tersebut. Semakin perusahaan memenuhi item-

item kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan juga akan semakin kuat. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang semakin tinggi akan pekerjaannya, akan menunjukkan perilaku kooperatif dan menerima organisasinya, mereka berpotensi membantu rekan kerja mereka. Hal ini akan mengindikasikan bahwa mereka mampu bekerja melampaui apa yang seharusnya dikerjakan. Secara umum perilaku ini memberikan dampak yang positif, sebab menurut Robbins (Titisari 2014:16) kepuasan kerja merupakan salah satu penentu *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian yang mencatat bahwa Kepuasan Kerja berkontribusi tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu. Pertama, penelitian oleh Darmawati dkk (2013) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kedua, Ristiana (2013) yang juga mencatat bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Dengan kata lain, hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bagaimana Kepuasan Kerja memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

b) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki t_{hitung} sebesar 2,129 dengan signifikansi sebesar 0,038. Hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,129 > 0,2542$) atau signifikansi $t < 5\%$ ($0,038 < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai Standarized Coefficients Beta menunjukkan sebesar 0,433 atau 43,3%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 43,3%, sedangkan sisanya 56,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Hasil analisis menjelaskan bahwa dugaan tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan diterima dan terbukti. Dengan demikian dapat diartikan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang semakin kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan target dan standar yang telah disepakati. Beberapa penelitian juga menemukan hasil yang serupa, Ticoula (2013) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel

independen terhadap Kinerja Karyawan. Hasilnya mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ristiana (2013) juga memiliki kesimpulan yang sama dari hasil penelitiannya. Dengan kata lain, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian oleh Ticoula (2013) dan Ristiana (2013). *Organizational Citizenship Behavior* mendukung individu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dan memberikan perilaku yang baik kepada rekan kerja dan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* yang berada di sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Menurut Dyne dkk (Titisari, 2014:6) organisasi akan menghasilkan keuntungan yang lebih apabila karyawan memiliki sikap sukarela dan memiliki sikap melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* menjadikan interaksi sosial pada anggota organisasi menjadi cepat dan lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan kinerja maupun efisiensi karyawan dalam sebuah perusahaan. Disamping itu juga berguna untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan memperhatahkan karyawan terbaik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi biasanya memiliki kinerja yang tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

Tidak hanya itu, Podskof *et al* (Titisari, 2014:10) juga menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Pertama, jika karyawan saling tolong menolong sehingga tidak perlu melibatkan manajer, maka manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain. Kedua, karyawan dengan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan yang minimal, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka serta manajer dapat memperoleh banyak waktu untuk melakukan pekerjaan yang lebih penting. Ketiga, karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi untuk mengurangi biaya dalam keperluan tersebut. Keempat, karyawan dengan perilaku yang *sportsmanship* akan menolong manajer dengan tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

c) Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki t_{hitung} sebesar 1,944 dengan signifikansi sebesar 0,040. Hal tersebut membuktikan bahwa H_a diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,944 > 0,2542$) atau signifikansi $t < 5\%$ ($0,040 < 0,05$). Hal ini

menjelaskan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai Standarized Coefficients Beta menunjukkan sebesar 0,395 atau 39,5%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja sebesar 39,5%, sedangkan sisanya 60,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Hasil analisis mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Merry Ristiana M (2013) yang menunjukkan bahwa hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hubungan tersebut mengartikan bahwa semakin puas karyawan kepada perusahaan, maka performa kerja dan hasil kerja yang ditunjukkan akan semakin baik atau sebaliknya. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka semangat kerjanya akan semakin meningkat. Dorongan tersebut dapat memudahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Wibowo (2015:141) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan tinggi, begitupula sebaliknya.

d) Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,925 \times 0,433 = 0,400$, artinya ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* tidak berperan sebagai variabel perantara dalam pengaruh yang dihasilkan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karena berdasarkan perbandingan dari pengaruh langsung dan tak langsung menunjukkan bahwa nilai dari perhitungan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tak langsung ($0,925 > 0,400$). Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak memiliki kontribusi yang besar dalam memberikan pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan, terdapat variabel lain selain *Organizational Citizenship Behavior* yang mampu berperan sebagai variabel *intervening*. Meskipun demikian, interaksi antara ketiga variabel menunjukkan adanya pengaruh secara langsung dari setiap modal yang dirumuskan, hanya saja ketika ketiganya dihubungkan, *Organizational Citizenship Behavior* memberikan kontribusi yang kecil dibandingkan pengaruh langsungnya. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* tidak mendukung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diketahui beberapa kesimpulan dari penelitian ini. Terkait dengan kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan di Pabrik Gula Modjopanggung. Kepuasan kerja karyawan di pabrik gula tersebut berada pada kategori cukup puas. Artinya, karyawan cukup puas dengan beberapa item kepuasan yang telah berhasil dipenuhi oleh perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di pabrik tersebut berada pada kategori kuat. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tertanam dengan kuat diantara pada karyawan, mereka memiliki inisiatif yang tinggi untuk melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab mereka secara sukarela. Selanjutnya, kinerja karyawan yang ditunjukkan berada pada kategori cukup, hasil kerja karyawan tidak terlalu tinggi maupun terlalu rendah.

1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin besar kesempatan pemenuhan indikator-indikator kepuasan kerja, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan akan semakin kuat.
2. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat perusahaan menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* kepada

karyawan, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan akan menjadi semakin optimal.

3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan semakin tinggi.
4. *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,925 yang lebih besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung yaitu 0,400.

B. Saran

Berdasarkan penelitian, kesimpulan dan hasil analisis, maka peneliti mengajukan beberapa saran kepada pihak-pihak terkait, yaitu perusahaan dan peneliti selanjutnya. Saran ini diharapkan mampu menjadi pertimbangan terkait beberapa hal yang perlu menjadi perhatian sehingga selanjutnya dapat ditindaklanjuti agar permasalahan yang sama tidak kembali terulang.

1. Peneliti menyarankan beberapa dimensi dengan penilaian yang rendah atau dibawah rata-rata. Tekait dengan kepuasan kerja, perusahaan telah berhasil memenuhi sebagian besar item dan banyak diantaranya mendapatkan perolehan yang baik atau cukup. Namun, dimensi atasan yang adil mendapat perolehan yang rendah. Perusahaan diharapkan

melakukan peninjauan terkait dengan hal ini, sebab apa yang diungkapkan karyawan berbeda dengan tim perusahaan.

2. Pada permasalahan terkait *Organizational Citizenship Behavior*, diketahui bahwa perilaku kesopanan terutama pada item menghormati rekan kerja yang lebih tua melalui memanggil mba/mas/bapak/ibu memiliki perolehan yang lemah. Peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk melatih karyawan untuk melakukannya, sebab biar bagaimanapun hal ini berhubungan dengan budaya dan norma. Perilaku semacam ini juga berpotensi terhadap memunculkan sifat kekeluargaan dan keharmonisan dalam bekerja. Menghargai satu sama lain memang tidak hanya melalui panggilan saja, namun ketika hal sekecil ini mulai diterapkan, maka besar kemungkinan untuk melatih perilaku-perilaku kesopanan lainnya.
3. Terkait kinerja karyawan yang tergolong cukup, peneliti menyarankan bahwa perusahaan mampu melakukan evaluasi kinerja dan pemberian motivasi atau komponen kompensasi lainnya yang membuat karyawan mampu meningkatkan performa dan hasil kerja mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa menyinggung finansial dan kebutuhan efektif untuk menumbuhkan kesadaran diri karyawan untuk memaksimalkan potensi dirinya untuk melakukan pekerjaan.
4. Perusahaan juga perlu menguatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* guna meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berimbas pada kinerja. Seperti hasil penelitian ini yang mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berperan sebagai variabel

perantara, maka pemaksimalan *Organizational Citizenship Behavior* perlu dilakukan. Sebab, peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* berpotensi mendukung pengaruh yang dihasilkan dari kepuasan kepada kinerja. Perusahaan dapat menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan kepada pemimpin, dan budaya organisasi.

5. Hasil penelitian menunjukkan tiga model pengaruh dari kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain selain variabel pada penelitian ini. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan analisis yang lebih variatif. Peneliti selanjutnya juga dapat melibatkan populasi dan sampel yang lebih besar dari penelitian ini. Sehingga, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk pengembangan penelitian yang lebih mendalam di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amirullah. 2004. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Bloodgood, J. M. 2002. *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization*. Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 4, Hal. 502-522.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 14. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Supranto, J., dan Nandan Limakrisna. 2016. *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Meyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Edisi 4. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media Komputudo.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior 10th Edition*. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari. Jakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L and J. H. Jackson. 2006. *Human Reasources Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Riani, Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Ahmad. 2014. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, buku 1, cetakan 12*. Salemba Empat: Jakarta
- Ruslan, R. 2003. *Metode Penelitian PR dan Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sanusi, Anwar. 2016. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, Purnami. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono, Edy dan Mudjia Rahardjo. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif (Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Skripsi

- Hapsari, Anastasi Dessy. 2009. *Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak*. Skripsi, Jurusan Psikologi, Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Univeritas Sanata Dharma.
- Purnamasari, Yeni Puspita. 2013. *Perkembangan Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung Pasca Nasionalisasi Tahun 1957-1996*. Skripsi, Jurusan Sejarah, Program Studi Pendidikan Sejarah, Fakultas Ilmu Sosial, Univeristas Negeri Malang.

Jurnal

- Darmawati, Arum dkk. 2007. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB. Yogyakarta: *Jurnal Economia*. Vol. 9, No. 1.
- Deny, Arianto. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening*. Surabaya: *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 5, No.3.

Fitrianasari, Dini. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Malang: *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 7, No. 1.

Putra, Bayu Purnama. 2015. Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Kontrak Dengan Karyawan Tetap. Malang: *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 26, No. 1.

Ristiana M, Merry. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Surabaya: *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 9, No. 1.

Saranya, Kamala. 2014. *Influence of Job Satisfaction on Employee's Performance – A General Perspective*. Vol. 2 (2).

Ticoalu, Linda Kartini. 2013. OCB dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Manado: *Jurnal EMBA*. Vol 1, No. 4.

Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura Mandar Maju.

Undang-Undang

Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003, No. 4279. Sekretariat Negara. Jakarta.

Internet

Anonymous. 2017. Sleekr: 4 Perbedaan Dasar Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak. Tersedia di <http://www.google.co.id/amp/s/sleekr.co/blog/perbedaan-karyawan-tetap-dan-kontrak/amp/> (Diakses Pada 9 September, 2018).

Asmara, Chrisna Yudha. 2013. Pabrik Gula Modjopanggoong. Tersedia di <http://chrisnakriboe1.blogspot.co.id/> (Diakses pada 25 Pebruari 2018)

Widyawan, Irsan. 2015. Karyawan adalah Aset Terbesar Perusahaan. Tersedia di <https://www.linkedin.com/pulse/karyawan-adalah-aset-terbesar-perusahaan-irsan-widyawan>. (Diakses pada 9 September, 2018).

Lampiran 1. Surat Pengantar Penelitian



KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

<http://fia.ub.ac.id>

E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 3872 /UN10.F03.12.11/PP/2018

Lampiran : -

Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. General Manager
Pabrik Gula Modjopanggoong
Desa Sidorejo, Kecamatan Kauman
Tulungagung 66261

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Oxy Rindiantika Sari
Alamat : Jalan Bunga Merak I no 14, Kecamatan Lowokwaru,
Kabupaten Malang, Jawa Timur
NIM : 145030201111075
Program Studi : Administrasi Bisnis
Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Tema : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui *Organizational
Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening
Lamanya : 1 (satu) bulan
Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 23 Maret 2018

Mengetahui,
Ketua Prodi Administrasi Bisnis



Dr. Drs. Wilopo, M.AB

NIP. 19660430 199303 1 002

Lampiran 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian



Pabrik Gula Modjopanggoong
Desa Sidorejo, Kecamatan Kauman, Tulungagung 66261
Telepon (0355)-321633, 324638 Fax (0355)-327126

Tulungagung, 19 Mei 2018

SURAT KETERANGAN

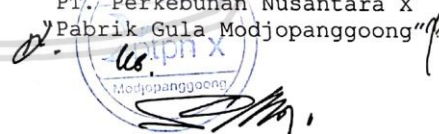
No.BA - SURKT/18.007

Yang bertandatangan dibawah ini Manajer SDM PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Modjopanggoong menerangkan bahwa :

Nama : Oxy Rindiantika Sari
NIM : 145030201111075
Universitas : Brawijaya Malang
Fakultas/ Jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi
Bisnis

Telah melakukan penelitian di PG. Modjopanggoong dari tanggal 26 Maret 2018 s/d 28 April 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT. Perkebunan Nusantara X
Pabrik Gula Modjopanggoong


Didik Puspito, SH
Manajer SDM

P T . P E R K E B U N A N N U S A N T A R A X

Lampiran 3. Gambar Karyawan Ketika Mengisi Kuesioner



Lampiran 4. Data Karakteristik Responden

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis Kelamin * Masa Kerja	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%

Jenis Kelamin * Masa Kerja Crosstabulation

Count

		Masa Kerja				Total
		< 5 Tahun	5 - 15 Tahun	16 - 25 Tahun	26 - 35 Tahun	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	4	9	18	10	41
	Perempuan	6	7	2	4	19
Total		10	16	20	14	60

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Usia Responden * Pendidikan Responden	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%

Usia Responden * Pendidikan Responden Crosstabulation

Count

		Pendidikan Responden				Total
		SMP Sederajat	SMA Sederajat	Diploma	Strata 1	
Usia Responden	25 - 35 Tahun	0	17	0	2	19
	36 - 45 Tahun	5	5	15	7	32
	46 - 55 Tahun	0	0	1	8	9
Total		5	22	16	17	60

Posisi Karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SDM	1	1.7	1.7	1.7
	Keuangan & Umum	10	16.7	16.7	18.3
	Tanaman	18	30.0	30.0	48.3
	Instalasi	25	41.7	41.7	90.0
	Pengelolaan	1	1.7	1.7	91.7
	Quality Control	5	8.3	8.3	100.0
Total		60	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X)

		Correlations										
		KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	X
KP.1	Pearson Correlation	1	.792**	.560**	.432**	.827**	.472**	.456**	.402**	.138	.324*	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.291	.012	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.2	Pearson Correlation	.792**	1	.548**	.328*	.886**	.308*	.415**	.402**	.093	.483**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.010	.000	.017	.001	.001	.479	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.3	Pearson Correlation	.560**	.548**	1	.492**	.527**	.614**	.806**	.063	.369**	.673**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.632	.004	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.4	Pearson Correlation	.432**	.328*	.492**	1	.379**	.593**	.568**	.261*	.347**	.334**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.000		.003	.000	.000	.044	.007	.009	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.5	Pearson Correlation	.827**	.886**	.527**	.379**	1	.496**	.476**	.346**	.172	.481**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.007	.188	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.6	Pearson Correlation	.472**	.308*	.614**	.593**	.496**	1	.778**	.062	.551**	.571**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.000	.000	.000		.000	.638	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.7	Pearson Correlation	.456**	.415**	.806**	.568**	.476**	.778**	1	-.050	.415**	.708**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.705	.001	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.8	Pearson Correlation	.402**	.402**	.063	.261*	.346**	.062	-.050	1	.268*	.072	.451**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.632	.044	.007	.638	.705		.039	.583	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.9	Pearson Correlation	.138	.093	.369**	.347**	.172	.551**	.415**	.268*	1	.525**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.291	.479	.004	.007	.188	.000	.001	.039		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KP.10	Pearson Correlation	.324*	.483**	.673**	.334**	.481**	.571**	.708**	.072	.525**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.583	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X	Pearson Correlation	.797**	.782**	.778**	.665**	.821**	.737**	.751**	.451**	.525**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Organizational Citizenship Behavior (Z)

		Correlations										Z
		OCB.1	OCB.2	OCB.3	OCB.4	OCB.5	OCB.6	OCB.7	OCB.8	OCB.9	OCB.10	
OCB.1	Pearson Correlation	1	.500**	.605**	.318*	.270*	.432**	.896**	.522**	.108	.304*	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.013	.037	.001	.000	.000	.412	.018	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.2	Pearson Correlation	.500**	1	.843**	.753**	.550**	.694**	.374**	.285*	.538**	.741**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.028	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.3	Pearson Correlation	.605**	.843**	1	.718**	.553**	.808**	.498**	.242	.415**	.693**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.063	.001	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.4	Pearson Correlation	.318*	.753**	.718**	1	.583**	.595**	.254	.183	.495**	.994**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000		.000	.000	.050	.161	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.5	Pearson Correlation	.270*	.550**	.553**	.583**	1	.428**	.222	.375**	.591**	.578**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.000		.001	.088	.003	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.6	Pearson Correlation	.432**	.694**	.808**	.595**	.428**	1	.386**	.350**	.250	.574**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.001		.002	.006	.054	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.7	Pearson Correlation	.896**	.374**	.498**	.254	.222	.386**	1	.504**	.050	.238	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.050	.088	.002		.000	.705	.067	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.8	Pearson Correlation	.522**	.285*	.242	.183	.375**	.350**	.504**	1	.493**	.188	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.063	.161	.003	.006	.000		.000	.150	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.9	Pearson Correlation	.108	.538**	.415**	.495**	.591**	.250	.050	.493**	1	.504**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.412	.000	.001	.000	.000	.054	.705	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
OCB.10	Pearson Correlation	.304*	.741**	.693**	.994**	.578**	.574**	.238	.188	.504**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.067	.150	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z	Pearson Correlation	.704**	.846**	.864**	.791**	.702**	.749**	.634**	.596**	.604**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		KK.1	KK.2	KK.3	KK.4	KK.5	KK.6	Y
KK.1	Pearson Correlation	1	.418**	.230	.263*	.359**	.068	.621**
	Sig. (2-tailed)		.001	.077	.042	.005	.606	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
KK.2	Pearson Correlation	.418**	1	.239	.456**	.447**	.093	.729**
	Sig. (2-tailed)	.001		.066	.000	.000	.478	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
KK.3	Pearson Correlation	.230	.239	1	.275*	.069	.569**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.077	.066		.033	.602	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
KK.4	Pearson Correlation	.263*	.456**	.275*	1	.583**	-.066	.662**
	Sig. (2-tailed)	.042	.000	.033		.000	.615	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
KK.5	Pearson Correlation	.359**	.447**	.069	.583**	1	-.174	.601**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.602	.000		.183	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
KK.6	Pearson Correlation	.068	.093	.569**	-.066	-.174	1	.426**
	Sig. (2-tailed)	.606	.478	.000	.615	.183		.001
	N	60	60	60	60	60	60	60
Y	Pearson Correlation	.621**	.729**	.655**	.662**	.601**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

Kepuasan Kerja (X)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP.1	3.37	1.390	60
KP.2	3.15	1.412	60
KP.3	3.75	1.035	60
KP.4	3.60	1.265	60
KP.5	3.08	1.344	60
KP.6	3.92	.926	60
KP.7	3.78	1.010	60
KP.8	2.37	1.426	60
KP.9	3.22	1.166	60
KP.10	3.42	1.124	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP.1	30.28	54.681	.724	.857
KP.2	30.50	54.797	.703	.859
KP.3	29.90	58.939	.722	.860
KP.4	30.05	58.862	.568	.870
KP.5	30.57	54.623	.758	.855
KP.6	29.73	60.809	.680	.865
KP.7	29.87	59.677	.691	.863
KP.8	31.28	62.647	.302	.893
KP.9	30.43	62.487	.415	.881
KP.10	30.23	59.301	.631	.866

Organizational Citizenship Behavior (Z)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB.1	3.27	1.339	60
OCB.2	3.77	.981	60
OCB.3	3.70	1.062	60
OCB.4	3.40	1.138	60
OCB.5	3.35	1.191	60
OCB.6	3.53	1.157	60
OCB.7	3.37	1.301	60
OCB.8	2.57	1.332	60
OCB.9	3.25	1.174	60
OCB.10	3.42	1.139	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCB.1	30.35	58.197	.610	.888
OCB.2	29.85	59.282	.808	.876
OCB.3	29.92	57.942	.827	.874
OCB.4	30.22	58.410	.732	.879
OCB.5	30.27	59.623	.620	.886
OCB.6	30.08	59.027	.680	.882
OCB.7	30.25	60.089	.528	.893
OCB.8	31.05	60.692	.481	.897
OCB.9	30.37	61.762	.504	.894
OCB.10	30.20	58.603	.719	.880

Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KK.1	3.57	1.155	60
KK.2	3.38	1.367	60
KK.3	2.95	1.254	60
KK.4	3.40	1.138	60
KK.5	3.35	1.191	60
KK.6	2.62	1.303	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK.1	15.70	15.569	.425	.620
KK.2	15.88	13.562	.531	.575
KK.3	16.32	14.864	.448	.610
KK.4	15.87	15.202	.482	.601
KK.5	15.92	15.671	.391	.630
KK.6	16.65	17.418	.153	.713

Lampiran 6. Data Deskriptif Responden

Kepuasan Kerja (X)

Statistics

		KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	X
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

KP.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16.7	16.7	16.7
	2	6	10.0	10.0	26.7
	3	10	16.7	16.7	43.3
	4	20	33.3	33.3	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	18.3	18.3	18.3
	2	10	16.7	16.7	35.0
	3	10	16.7	16.7	51.7
	4	17	28.3	28.3	80.0
	5	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	9	15.0	15.0	16.7
	3	8	13.3	13.3	30.0
	4	28	46.7	46.7	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	11.7	11.7	11.7
	2	5	8.3	8.3	20.0
	3	7	11.7	11.7	31.7
	4	27	45.0	45.0	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	18.3	18.3	18.3
	2	10	16.7	16.7	35.0
	3	10	16.7	16.7	51.7
	4	21	35.0	35.0	86.7
	5	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	5	8.3	8.3	10.0
	3	7	11.7	11.7	21.7
	4	32	53.3	53.3	75.0
	5	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	8	13.3	13.3	15.0
	3	8	13.3	13.3	28.3
	4	29	48.3	48.3	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	38.3	38.3	38.3
	2	14	23.3	23.3	61.7
	3	9	15.0	15.0	76.7
	4	6	10.0	10.0	86.7
	5	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.7	6.7	6.7
	2	14	23.3	23.3	30.0
	3	16	26.7	26.7	56.7
	4	17	28.3	28.3	85.0
	5	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KP.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.3	3.3	3.3
	2	13	21.7	21.7	25.0
	3	14	23.3	23.3	48.3
	4	20	33.3	33.3	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	1.7	1.7	1.7
	15	2	3.3	3.3	5.0
	19	1	1.7	1.7	6.7
	20	2	3.3	3.3	10.0
	22	1	1.7	1.7	11.7
	25	4	6.7	6.7	18.3
	28	3	5.0	5.0	23.3
	29	3	5.0	5.0	28.3
	30	3	5.0	5.0	33.3
	32	5	8.3	8.3	41.7
	33	1	1.7	1.7	43.3
	34	3	5.0	5.0	48.3
	35	3	5.0	5.0	53.3
	36	6	10.0	10.0	63.3
	37	2	3.3	3.3	66.7
	38	2	3.3	3.3	70.0
	39	1	1.7	1.7	71.7
	40	1	1.7	1.7	73.3
	41	5	8.3	8.3	81.7
	42	2	3.3	3.3	85.0
	43	4	6.7	6.7	91.7
	45	2	3.3	3.3	95.0
	46	2	3.3	3.3	98.3
	49	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z)**Statistics**

		OCB.1	OCB.2	OCB.3	OCB.4	OCB.5	OCB.6	OCB.7	OCB.8	OCB.9	OCB.10	Z
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OCB.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16.7	16.7	16.7
	2	7	11.7	11.7	28.3
	3	10	16.7	16.7	45.0
	4	23	38.3	38.3	83.3
	5	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	7	11.7	11.7	13.3
	3	10	16.7	16.7	30.0
	4	29	48.3	48.3	78.3
	5	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	10	16.7	16.7	18.3
	3	9	15.0	15.0	33.3
	4	26	43.3	43.3	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.3	3.3	3.3
	2	14	23.3	23.3	26.7
	3	13	21.7	21.7	48.3
	4	20	33.3	33.3	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5.0	5.0	5.0
	2	15	25.0	25.0	30.0
	3	11	18.3	18.3	48.3
	4	20	33.3	33.3	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5.0	5.0	5.0
	2	11	18.3	18.3	23.3
	3	9	15.0	15.0	38.3
	4	25	41.7	41.7	80.0
	5	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	15.0	15.0	15.0
	2	6	10.0	10.0	25.0
	3	9	15.0	15.0	40.0
	4	26	43.3	43.3	83.3
	5	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	28.3	28.3	28.3
	2	15	25.0	25.0	53.3
	3	10	16.7	16.7	70.0
	4	13	21.7	21.7	91.7
	5	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.7	6.7	6.7
	2	14	23.3	23.3	30.0
	3	14	23.3	23.3	53.3
	4	19	31.7	31.7	85.0
	5	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

OCB.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.3	3.3	3.3
	2	14	23.3	23.3	26.7
	3	12	20.0	20.0	46.7
	4	21	35.0	35.0	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	1.7	1.7	1.7
	17	2	3.3	3.3	5.0
	20	2	3.3	3.3	8.3
	21	1	1.7	1.7	10.0
	23	1	1.7	1.7	11.7
	24	2	3.3	3.3	15.0
	27	6	10.0	10.0	25.0
	28	2	3.3	3.3	28.3
	30	5	8.3	8.3	36.7
	31	3	5.0	5.0	41.7
	34	5	8.3	8.3	50.0
	35	4	6.7	6.7	56.7
	36	3	5.0	5.0	61.7
	37	3	5.0	5.0	66.7
	38	3	5.0	5.0	71.7
	39	2	3.3	3.3	75.0
	40	3	5.0	5.0	80.0
	41	2	3.3	3.3	83.3
	42	1	1.7	1.7	85.0
	44	3	5.0	5.0	90.0
	45	2	3.3	3.3	93.3
	46	1	1.7	1.7	95.0
	48	1	1.7	1.7	96.7
	49	1	1.7	1.7	98.3
	50	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Kinerja Karyawan (Y)

Statistics

		KK.1	KK.2	KK.3	KK.4	KK.5	KK.6	Y
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

KK.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5.0	5.0	5.0
	2	9	15.0	15.0	20.0
	3	13	21.7	21.7	41.7
	4	21	35.0	35.0	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KK.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	13.3	13.3	13.3
	2	10	16.7	16.7	30.0
	3	7	11.7	11.7	41.7
	4	21	35.0	35.0	76.7
	5	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KK.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	13.3	13.3	13.3
	2	16	26.7	26.7	40.0
	3	15	25.0	25.0	65.0
	4	13	21.7	21.7	86.7
	5	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KK.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.3	3.3	3.3
	2	14	23.3	23.3	26.7
	3	13	21.7	21.7	48.3
	4	20	33.3	33.3	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KK.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5.0	5.0	5.0
	2	15	25.0	25.0	30.0
	3	11	18.3	18.3	48.3
	4	20	33.3	33.3	81.7
	5	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KK.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	23.3	23.3	23.3
	2	18	30.0	30.0	53.3
	3	11	18.3	18.3	71.7
	4	11	18.3	18.3	90.0
	5	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	1.7	1.7	1.7
	9	1	1.7	1.7	3.3
	10	1	1.7	1.7	5.0
	11	1	1.7	1.7	6.7
	12	2	3.3	3.3	10.0
	13	1	1.7	1.7	11.7
	14	2	3.3	3.3	15.0
	15	2	3.3	3.3	18.3
	16	4	6.7	6.7	25.0
	17	2	3.3	3.3	28.3
	18	6	10.0	10.0	38.3
	19	5	8.3	8.3	46.7
	20	5	8.3	8.3	55.0
	21	6	10.0	10.0	65.0
	22	5	8.3	8.3	73.3
	23	5	8.3	8.3	81.7
	24	7	11.7	11.7	93.3
	25	2	3.3	3.3	96.7
	26	1	1.7	1.7	98.3
	29	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur

Hasil Uji Jalur Pertama

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB (Z)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.925 ^a	.856	.854	3.254	.856	345.637	1	58	.000

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3660.012	1	3660.012	345.637	.000 ^b
	Residual	614.172	58	10.589		
	Total	4274.183	59			

a. Dependent Variable: OCB (Z)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.270	1.738		1.306	.197
	Kepuasan Kerja (X)	.932	.050	.925	18.591	.000

a. Dependent Variable: OCB (Z)

Hasil Uji Jalur Kedua

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB (Z), Kepuasan Kerja (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.813 ^a	.661	.649	2.700	.661	55.594	2	57	.000

a. Predictors: (Constant), OCB (Z), Kepuasan Kerja (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	810.323	2	405.162	55.594	.000 ^b
	Residual	415.410	57	7.288		
	Total	1225.733	59			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), OCB (Z), Kepuasan Kerja (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.294	1.463		2.936	.005
	Kepuasan Kerja (X)	.213	.110	.395	1.944	.040
	OCB (Z)	.232	.109	.433	2.129	.038

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Lampiran 8. Kuesioner Penelitian

Kepada
Yth. Bapak/Ibu
Karyawan Pabrik Gula Modjopanggoong
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian guna memenuhi tugas akhir program S1, saya:

Nama : Oxy Rindiantika Sari
Fakultas : Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Universitas : Brawijaya

Dengan judul penelitian “**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening***” (Studi pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung) memohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu menjadi responden dengan cara mengisi daftar pernyataan. Data ini digunakan untuk keperluan akademis semata dan dijamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan saya, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Oxy Rindiantika Sari

KUESIONER PENELITIAN

I. IDENTITAS RESPONDEN (Wajib Diisi)

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- c. Usia : ☐ \leq 25 Tahun ☐ 46 – 55 Tahun
☐ 25 – 35 Tahun ☐ \geq 56 Tahun
☐ 36 – 45 Tahun
- d. Tingkat Pendidikan : ☐ SMP ☐ Diploma
☐ SMA ☐ Sarjana
- e. Bidang Pekerjaan :
- f. Lama Bekerja : ☐ $<$ 5 Tahun ☐ 26 – 35 Tahun
☒ 5 – 15 Tahun ☐ $>$ 36 Tahun
☒ 16 – 25 Tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pada lembar ini terdapat beberapa pernyataan. Kemudian Bapak/Ibu mohon menjawab seluruh pernyataan.
- b. Dalam pernyataan-pernyataan ini tidak ada jawaban yang salah. Oleh karena itu, mohon tidak ada jawaban yang dikosongkan.
- c. Data diri dan semua jawaban anda akan di RAHASIA-kan, hanya untuk kepentingan penelitian.
- d. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (✓) pada kotak jawaban yang sesuai dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu. Penelitian dilakukan dengan skala berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Faktor Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
A	Gaji					
1	Saya menerima gaji tepat pada waktunya					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja					
B	Promosi					
1	Saya mendapat kesempatan untuk naik jabatan					
2	Kenaikan jabatan yang dilakukan oleh perusahaan bersifat terbuka atau transparan					
C	Rekan Kerja					
1	Rekan kerja saya bisa diajak bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Rekan kerja perhatian kepada saya, sebagai contoh mereka memberikan saya dukungan ketika saya ada masalah					
D	Atasan					
1	Atasan saya memberikan instruksi dengan jelas mengenai pelaksanaan pekerjaan					
2	Atasan saya selalu bersikap adil kepada karyawannya					
E	Pekerjaan Itu Sendiri					
1	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki					
2	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan					

Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
A	<i>Alltruism</i>					
1	Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta					
2	Saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan					
B	<i>Conscientiousness</i>					
1	Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi saya					
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan					
C	<i>Sportmanship</i>					
1	Saya tidak pernah memperhatikan masalah yang terjadi, karena hal tersebut menyebabkan masalah semakin besar					
2	Saya selalu bertanggungjawab atas apa yang saya lakukan dan kerjakan					
D	<i>Courtesy</i>					
1	Saya selalu mengingatkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya					
2	Saya selalu memperhatikan etika berkomunikasi dengan rekan kerja, seperti contoh saya menghormati rekan kerja yang lebih tua dengan memanggil bapak/mas atau ibu/mbak					
E	<i>Civic Virtue</i>					
1	Saya ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan perusahaan					
2	Saya selalu berinisiatif memberikan ide demi kebaikan dan kemajuan perusahaan					

Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
A	Kuantitas					
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan					
B	Kualitas					
1	Hanya sedikit kesalahan yang saya lakukan ketika mengerjakan pekerjaan					
2	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
C	Ketepatan Waktu					
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum <i>deadline</i> tiba					

Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Curriculum Vitae (CV)

**Identitas Diri**

Nama Lengkap : Oxy Rindiantika Sari

Nomor Induk Mahasiswa : 145030201111075

Program Studi/ Minat : Ilmu Administrasi Bisnis

Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 27 Januari 1996

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat : Perum Ringinpitu Indah G-04 Kedungwaru,
Tulungagung, Jawa Timur

Nomor Telepon : 085336166500

Email : oxyrsari@gmail.com

Riwayat Pendidikan dan *Training*

1. TK Kartika V-30 Tulungagung (2000 – 2002)
2. SD Negeri Kepatihan 04 Tulungagung (2002 – 2008)
3. SMP Negeri 3 Tulungagung (2008 – 2011)
4. SMA Negeri 1 Kedungwaru Tulungagung (2011 – 2014)
5. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (2014 – 2018)

Riwayat Organisasi dan Kepanitiaan

Organisasi

Periode	Organisasi	Jabatan
2015 – 2016	Unit Aktifitas Sepak Bola (UASB) Universitas Brawijaya	Anggota Divisi Humas

Kepanitiaan

Periode	Kepanitiaan	Jabatan
2014	Brawijaya Rektor Cup (BRC)	Staff Humas
2015	Brawijaya Futsal League (BFL)	Bendahara
2015	Brawijaya Nasional Futsal Championship (BNFC)	Kabid Konsumsi
2016	Brawijaya Futsal League (BFL)	Bendahara
2107	Brawijaya Futsal League	Staff Konsumsi

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Juara 3 Futsal Putri Olimpiade Brawijaya	Eksekutif Mahasiswa (EM) Universitas Brawijaya	2015
2	Juara 2 Futsal Putri Brawijaya Futsal League	Unit Aktifitas Sepak Bola (UASB) Universitas Brawijaya	2015
3	Juara 1 Futsal Putri Brawijaya Futsal League	Unit Aktifitas Sepak Bola (UASB) Universitas Brawijaya	2016
4	Juara 3 Futsal Putri Se-Jawa Bali	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya	2017

Pengalaman Kerja

- Staff Magang PTPN X – Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung
Periode Juli 2017 – September 2017